



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací ve  
vybrané firmě**

**Evaluation of Employee Satisfaction with Internal Communication in a  
Selected Company**

Student: Lenka Štalzerová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Anna Dušková

Ostrava 2010

**Místopřísežné prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 7.5.2010

.....

Lenka Štalzerová

## **Poděkování**

Děkuji mé vedoucí bakalářské práce PhDr. Anně Duškové, za veškeré připomínky a odborné rady při zpracovávání mé bakalářské práce.

# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Popis interpersonální a firemní komunikace .....</b>	<b>3</b>
2.1 Interpersonální komunikace.....	3
2.1.1 Proces komunikace .....	3
2.1.2 Druhy a formy komunikace .....	6
2.1.3 Bariéry v komunikaci .....	8
2.1.4 Zlepšení komunikace v organizaci .....	11
2.2 Firemní komunikace .....	14
2.2.1 Komunikační toky .....	16
2.2.2 Komunikační nástroje.....	18
<b>3. Charakteristika vhodné techniky sociologického průzkumu .....</b>	<b>23</b>
3.1 Metoda dotazování.....	23
3.2 Postup při získávání dat empirického sociologického výzkumu .....	26
<b>4. Sběr, analýza a vyhodnocení dat průzkumu interní komunikace ve vybrané firmě.....</b>	<b>29</b>
4.1 Charakteristika vybrané firmy .....	29
4.2 Popis průběhu a sběru informací sociologickým průzkumem.....	29
4.2.1 Popis přípravné fáze .....	30
4.2.2 Popis realizační fáze .....	31
4.3 Analýza získaných dat průzkumu .....	31
4.4 Hodnocení výsledků průzkumu a návrhy opatření .....	42
<b>5. Závěr.....</b>	<b>45</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>46</b>
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

# 1. Úvod

Pro každého z nás je komunikace prostředkem, kterým se dorozumíváme každý den a který nás doprovází celý život. Právě komunikace nám umožňuje sdělovat své pocity druhým, navazovat nové známosti, pomáhá nám získat společenské postavení a v neposlední řadě díky komunikaci se začleňujeme do pracovních vztahů.. Celkově lze říci, že rozhoduje o kvalitě našeho života.

Komunikace je bezesporu nutností, abychom vyjádřili naše postoje, myšlenky, je však závislá na našich schopnostech naslouchat, dovednostech argumentovat. Dobře komunikovat je poměrně složitou záležitostí, protože ne vždy je naše sdělení pochopeno tak, jak by mělo být. Správná komunikace je náročná a žádá si nejen čas, ale také úsilí.

V podniku tomu není jinak. Firem, které se mohou pochlubit dobrou nebo velmi dobrou úrovní komunikace je málo. Mnohem více je firem, jejichž zaměstnanci mají s komunikací problémy. Komunikace uvnitř firmy je nesmírně důležitá, protože zlepšuje vztahy se zaměstnanci a tím pádem vede k lepším výkonům, protože zaměstnanci vědí, co přesně se od nich očekává, co od nich vedení požaduje. Je jasné, že firemní komunikace tedy závisí na schopnostech manažerů své požadavky sdělit tak, aby byly jasné, přesné a konkrétní pro druhou stranu, tedy řadové zaměstnance.

**Předmětem** této práce je firemní komunikace. Důvodem volby tohoto tématu pro mne byla skutečnost, že v dnešní uspěchané době je správná komunikace často zanedbávána a nesplňuje svůj účel tak, jak by měla. Problém komunikace a zpětné vazby je čím dál tím častější a v moha případech má tento stav negativní dopad.

**Cílem** mé bakalářské práce bylo provést analýzu a vyhodnotit spokojenost zaměstnanců s komunikací uvnitř vybrané organizace, která se zabývá vzduchotechnikou a klimatizací. Díky získaným výsledkům, bylo možné navrhnout řešení vzniklých problémů a přispět tak ke zlepšení týmové práce, komunikaci na pracovišti či ke kvalitnějšímu rozhodování manažerů. K zajištění a získání těchto informací jsem se rozhodla využít dotazník, který je jeden z nástrojů sociologického průzkumu.

Dotazování probíhalo písemnou formou, jednak z důvodu množství dostupných respondentů a také kvůli zachování jejich anonymity. Protože vybraná firma má tři

pracoviště, zvolila jsem si, jako objekt průzkumu hlavní centrálu, kde jsem dotazníky rozdala. Na tomto pracovišti pracuje celkem 18 řadových zaměstnanců. Dotazováno bylo 17 respondentů, jeden respondent se průzkumu nemohl zúčastnit. Průzkum proběhl bez jakýchkoliv komplikací.

## **2. Popis interpersonální a firemní komunikace**

### **2.1 Interpersonální komunikace**

Komunikace plyne podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004) od jedince k jedinci tváří v tvář, či ve skupině. Tyto toky mají spoustu podob, od přímých příkazů až k příležitostnému vyjádření. Prvotní způsob, jakým manažeři navazují kontakt k lidem ve svém okolí a dozívají se tak spousty informací, je interpersonální komunikace. Znamená to, že informace, které manažeři od jedinců dostávají, předávají jedincům, kteří na sebe vzájemně působí. Způsob, používaný k tomu, aby manažeři dostávali a předávali informace závisí na tom, jaký mají vztah k sobě samotným a jiným zaměstnancům.

#### **2.1.1 Proces komunikace**

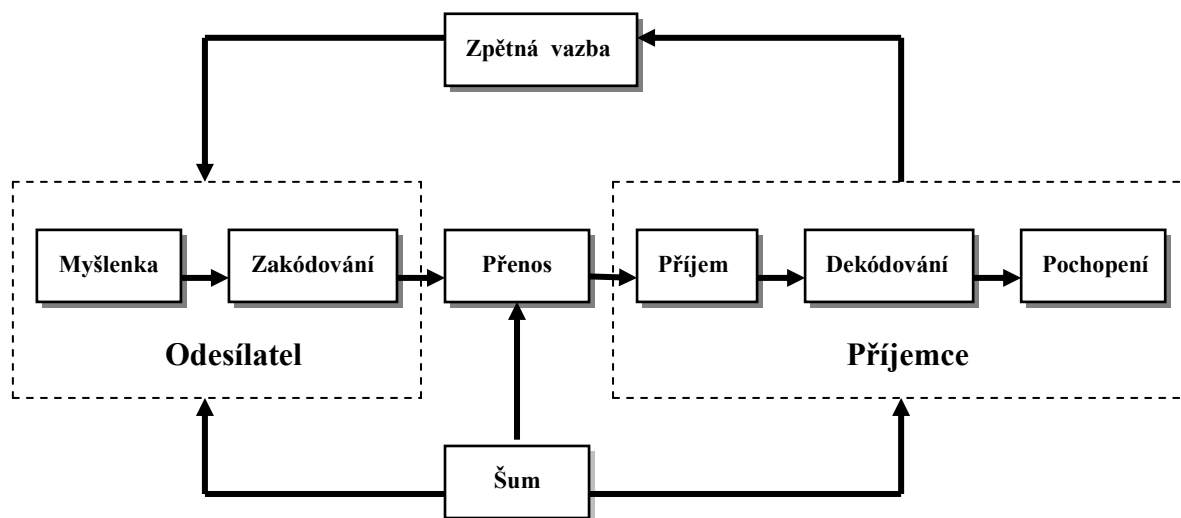
Donnelly, Gibbson a Ivancevich (2004:507) definují komunikaci jako „přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů“. Symboly zahrnují jak verbální dorozumívání, tak neverbální, jako jsou např. gesta, posunky či výraz v obličeji. A pokud není porozumění výsledkem přenosu těchto symbolů, nejde o komunikaci.

Bělohlávek (1996) vychází z teorie, že v procesu přijímání informací příjemce nezaujímá pouze pasivní roli, ale sám údaje zpracovává, čímž může přispět k řadě zkreslení, protože většinou nejsme schopni absorbovat veškeré relevantní informace. Které informace vstřebáme a které ne, může záležet na přáních, očekáváních, potřebách, ale také na prvním dojmu. Pokud je první dojem o člověku negativní, máme sklony zachytit pouze ty informace, které jsou rovněž negativní. Zmiňovaný autor tvrdí, že posuzovatel si při personálním rozhovoru vytváří o člověku obrázek v prvních třech nebo čtyřech minutách a další informace, které se do tohoto rámce nehodí, pomíjí.

Koontz a Wiehrich (1993) zahrnují do procesu komunikace odesilatele, přenos informací prostřednictvím zvoleného kanálu a příjemce (viz obr.2.1). Podobný pohled na proces komunikace jako Koontz a Wiehrich (1993) mají i Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004), kteří tyto prvky procesu více konkretizují. A to na komunikátora, vnímání/interpretace, zakódování, sdělení, kanál neboli médium, dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum, který představuje bariéru při přenosu sdělení.



Obr. 2.1 Proces komunikace



Pramen: Koontz, H., Wiehrich, H. Management . 1993. str. 510

**Odesílatel** neboli komunikátor může být jakákoli osoba, manažer či samotná organizace. Jsou to vlastně původci sdělení od kterých komunikace začíná. Jejich myšlenka nebo nápad je zakódován způsobem, který je srozumitelný pro obě strany - jak pro odesílatele, tak pro příjemce.

**Myšlenka** je impulsem pro uskutečnění procesu. Je to nějaká zpráva, nápad, kterou chce odesílatel předat někomu jinému nebo skupině nacházející se na určitém místě v daném čase.

V procesu **zakódování** se komunikátorovy myšlenky převedou do uspořádané řady symbolů, které vyjadřují odesílatelův úmysl. Hlavní formou kódování je jazyk. Funkcí kódování je zabezpečit, aby myšlenky a úmysly byly prezentovány ve formě sdělení.

**Přenos** informací je uskutečňován pomocí kanálu, který je spojovatelem mezi odesílatelem a příjemcem. **Sdělení** může být podáno písemnou nebo ústní formou a může být přenášeno např. dopisem, počítačem, telefonem či televizí. V některých případech je možné použít dva nebo více komunikačních kanálů. Má-li být interpretace účinná, záleží na volbě kanálu (nositel sdělení) a na obsahové stránce sdělení tak, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity komunikace.

**Příjemce** musí být chopen sdělení převést do myšlenky. Pokud je člověk v roli příjemce nedostatečně pozorný - přemýšlí o jiných věcech, je nesoustředěný, pak příjem není objektivní. Také je žádoucí, aby komunikátor předvídal dekodovací schopnosti příjemce.

Další krok, který musí příjemce provést je **dekódování**. Jestliže odesílatel i příjemce používají symboly stejného nebo alespoň podobného významu, pak může být komunikace efektivní.

Komunikace nemůže být dokončena, jestliže sdělení není správně **pochopeno**. Porozumět musí jak příjemce, tak i odesílatel. Například osoby s omezeným myšlením nedokáží sdělení kompletně pochopit, protože informace mohou být v rozporu s jejich systémem hodnot.

**Šum** brání komunikaci a je reprezentantem čehokoli, co narušuje odesílání, přenos nebo příjem sdělení. Šumem může být např. hluk, gesta, používání nekonkrétních symbolů a tím znehodnotí kódování, dále malá pozornost, která způsobí nepřesný příjem a mnoho dalších.

Aby člověk mohl hodnotit efektivitu komunikace, musí mít k dispozici **zpětnou vazbu**. Zpětná vazba umožňuje komunikátorovi zjistit, zda bylo sdělení řádně přijato a zda tedy bude následovat zamýšlený účinek.

Tento výčet doplňuje Bělohlávek (1996), který zpětnou vazbu považuje za mechanismus, který je obranou vůči zkreslení a neúplnosti sdělených informací. Důsledky pak mohou být pro organizaci mimořádně nebezpečné. Zpětná vazba může nabývat několika úrovní:

- Zpětná vazba na úrovni vnímání – např. odpovědi „rozumím“, „ano“ si původce (odesílatel) může ověřit, zda adresát (příjemce) zprávu skutečně slyšel. Odpověď „rozumím“ nepotvrzuje, že adresát zprávu dokonale zachytil.
- Zpětná vazba na úrovni kódu – kód může mít charakter opakovacího pokynu. Pracovník sice je schopen opakovat úkol vedoucího doslovně, ale nemusí to být signál, že jej správně pochopil.
- Zpětná vazba na úrovni významu – je důkazem, že příjemce skutečně správně pochopil smysl sdělení. Lze ji ověřit kontrolou praktického provedení daného příkazu.

Autor dále zmiňuje, že při pouhém potvrzení vnímání nemáme jistotu, zda dotyčný slyšel skutečně všechno to, co bylo sděleno. Různá nezachycení, ba dokonce přeslechnutí mohou výrazně informace změnit. Při kódování slova správně zachycena jsou, ale může jim být připisován různý význam. Z tohoto důvodu je nejcennějším typem zpětné vazby zpětná vazba na úrovni významu.

## **2.1.2 Druhy a formy komunikace**

Bedrnová a Nový (2002) připomínají, že v průběhu komunikace dochází ke vzájemnému ovlivňování všech zúčastněných. Z tohoto hlediska významnou stránku komunikace představuje její obsah, přesněji řečeno to, co sdělujeme, jak to sdělujeme a v neposlední řadě také to, jak při tom vypadáme – jak se tváříme, jak gestikulujeme. Z hlediska znakových systémů tito autoři komunikaci rozdělují na verbální (ústní a písemná) a neverbální. Dále Bedrnová a Nový (2002) upozorňují na skutečnost, že tyto dva druhy komunikace nemůžou být od sebe odděleny, protože v situaci, kdy spolu jedinci komunikují přímo, uplatňují jak verbální, tak i neverbální komunikaci.

Podobné členění jako předchozí autoři používá také Hloušková (1998), která komunikaci dělí na osobní, písemnou a elektronickou (počítač, telefon apod.). Tato autorka se rovněž ztotožňuje s názorem, že je důležité ujasnit si obsah sdělení, s kým bude nastalá situace řešena a na základě toho vybrat, jak bude sdělení probíhat.

**Verbální komunikace** se podle Bedrnové a Nového (2002) liší od neverbální komunikace tím, že používá specifický znakový systém – řeč a písmo. K tomu, aby komunikace byla bezproblémová nestačí, aby lidé znali významy jednotlivých slov. Je potřeba, aby k nim měli podobný vztah jako druhá strana. Další důležitou složkou verbální komunikace je paralingvistika, která představuje mimoslovní projevy, např. opakování slov. Formy verbální komunikace Bedrnová a Nový (2002) rozdělují na ústní a písemnou.

Ústní komunikace je formou, která se používá nejčastěji. Účastníci spolu komunikují přímo, jsou v bezprostředním kontaktu. Patří zde dialog, pro který je charakteristické to, že v jeho průběhu dochází k výměně rolí mluvčím a posluchačem. Pro obě strany dialogu je důležité, aby posluchač bedlivě naslouchal mluvčímu a to pokud možno aktivně – čas od času přikývnout hlavou, či přidat gesto. Dále ústní komunikace zahrnuje komunikaci

v malé skupině, což je proces, kterého se účastní nejméně dvě a nejvýše třicet osob. Typickým příkladem jsou pracovní porady. Absence zpětné vazby bývá nejčastější v komunikaci ve velké skupině, kde je mnoho posluchačů a k přenosu sdělení nedochází přesně tak, jak by mělo. Největší výhodou ústní komunikace vidí Koontz a Wiehrich (1993) v tom, že účastníci mohou v průběhu klást dotazy, vyjadřovat svá stanoviska, připomínky a je tedy možné sledovat účinek sdělovaných informací. Jako nevýhodu tito autoři vidí možnou ztrátu času i peněz v případě, že ústní komunikace nepřinese očekávané výsledky.

Někteří manažeři jsou přesvědčení, že pokud není něco zapsáno, neexistuje to. Bedrnová a Nový (2002) poukazují na to, že písemná komunikace v současné době je spíše zjednodušenou formou stručného sdělování faxem a nověji počítačovou sítí. V úředním styku je klasické psaní dopisů, jež vyžadovalo řadu náležitostí, na ústupu. Koontz a Wiehrich (1993) jsou toho názoru, že sdělení může být pečlivě připraveno a doručeno potřebnému množství příjemců, což v některých případech může znamenat snížení nákladů. Nevýhodou je, že neexistuje bezprostřední zpětná vazba a může proto trvat delší dobu, než se získají informace o přijetí a pochopení sdělení.

**Neverbální komunikace** je sdělování informací, ve kterém nejsou použita slova, jak poukazují Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004). Komunikace beze slov je součástí každodenního života. Může a nemusí doprovázet verbální komunikaci. Milý úsměv, utrápený výraz, gesta, uspořádání židlí při konferenci, podniková recepce, nábytek – to všechno jsou neverbální komunikátoři. Dále podotýkají, že interpretace neverbálních signálů musí být srozumitelná, jasná, vztahovat se ke sdělení. I v neverbálním projevu se můžeme dopustit chyb jako u komunikace verbální.

Řeč těla je nádhernou neverbální komunikací. Podle Bělohávkova (1996) mírný předklon k mluvčímu, dotek ruky na lokti a oční kontakt symbolizuje zájem o posluchače. Naopak nezáměr lze projevit lhostejným postojem a pohledem mimo zónu očí. Pokud dva lidé stojí blízko sebe, lze říci, že mají přátelský vztah. Naopak velká fyzická vzdálenost je typická pro osoby, které se příliš neznají.

Když jednáme s osobou, kterou vidíme poprvé, tak při podání ruky pevný stisk naznačuje přímočarého a rozhodného člověka, kdežto nedbalé podání vypovídá o povrchnosti či nezáměru. Mimika ve tváři také hraje důležitou roli. Ústa mohou vyjadřovat hněv, váhání,

ale i překvapení, radost. Pozor bychom si měli dát na gestikulaci rukou. Pokud při komunikaci rozhazujeme rukama na všechny strany, nemusí to vždy udělat dobrý dojem, i když sdělujeme pozitivní věci. Je však zřejmé, že při rozčilení budou naše ruce více v pohybu než v klidu. Na správnou gestikulaci Bělohlávek (1996) apeluje. Podle něj mohou manažeři pozitivně či negativně ovlivnit druhé osoby. Manažeři by se proto měli snažit omezit rušivá gesta, mít přiměřeně uvolněný výraz, průběžně dodržet oční kontakt (neuhýbat pohledem, ale také ustavičně nezírat na partnera), občas potvrzovat řeč přikyvováním, úsměvy. Toto všechno by mělo vést ke zlepšení úrovně neverbálního chování. Koontz a Wiehrich (1993) uzavírají tuto kapitolu myšlenkou, že neverbální komunikace, může podporovat, nebo potlačovat mluvený projev. Může také vyjadřovat skutečnost „hlasitěji“, než samotná slova.

### **2.1.3 Bariéry v komunikaci**

Důvod, proč se komunikace hroutí, uvádí Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) šum. Pokud se šum objeví v každém ze zbylých prvků komunikace (odesílatel, myšlenka, zakódování, přenos sdělení, příjemce, dekodování, pochopení, zpětná vazba), dochází tak ke zkreslení smyslu informací a jejich pochopení. Z toho jednoznačně vyplývá, že manažer, je nejvíce zodpovědný za vybudování efektivní komunikace. Prvním krokem, jak toho docílit, je uvědomit si a pochopit bariéry, které v komunikaci překáží.

Bariéry v komunikaci mohou podle Newstroma a Davise (1997) způsobovat fyzikální vlivy (např. puštěné rádio Vašeho spolupracovníka, které ruší Váš telefonický hovor) nebo také emoce jednotlivých spolupracovníků (např. rozrušená reakce ze špatné zprávy).

Podle Hlouškové (1998) se vrcholoví manažeři často setkávají s problémy vnitrofiremní komunikace ve firmách, kde je zastaralá organizace práce, příliš vysoká hierarchická struktura, nedostatečná otevřená komunikace a zpětná vazba, či nedostatečný zájem pochopit svého komunikačního partnera. S Hlouškovou (1998) se Koontz a Wiehrich (1993) shodují na tom, že překážky a poruchy v komunikaci jsou pro manažery jeden z největších problémů. Realita je však taková, že komunikační problémy jsou mnohdy příznakem vážnějších problémů. Špatné plánování, nevhodná organizační struktura, nejasné standardy výkonnosti a další, mohou být nositelé problémů.

Zmiňme se alespoň o pár překážkách, které tito autoři uvádějí. Je poměrně obtížné dosáhnout kvalitní komunikace bez náležité přípravy. V mnoha případech lidé začínají hovořit, aniž by si celou záležitost v klidu promysleli, naplánovali, stanovili cíle sdělení. Toto **nedostatečné plánování** se odrazí ve kvalitě sdělení a také pochopení informací. **Nejasné předpoklady** ze strany komunikátora i příjemce mohou způsobit zmatky a také poškození dobrého jména. Často se totiž stává, že jsou důležité předpoklady opomíjeny, i když se sdělením jasně souvisí. Například zákazník sdělí prodejci, že by rád navštívil jeho podnik. Zákazník může očekávat, že prodejce pro něj zajistí hotelový pokoj, že na něho bude v hotelu čekat obchodní zástupce. Kdežto prodejce se může domnívat, že zákazník má ve městě důležité pochůzky a návštěva prodejcovu podniku je pouze okrajová. Stává se, že i když je myšlenka odesílatele zcela jasná, může její sdělení obsahovat nevhodná slova, špatně strukturovaný, frázovitý, nesouvislý text a nepřesné vyjádření celého účelu sdělení. Nesmíme opomenout, že tato **nejasnost a nepřesnost sdělení** může vést k finančním ztrátám. Je tedy důležité věnovat velkou péči zakódování.

V průběhu komunikace se může stát, že někdo vstoupí do diskuse s komentářem, který nemá nic společného s projednávaným tématem, což proces znehodnotí a odvede pozornost. Důvodem může být, že posluchač přemýšlí o svých vlastních problémech – snaží hájit své vlastní zájmy nebo udělat dobrý dojem na ostatní. Bohužel si ale neuvědomuje, že konverzaci ničí, místo aby poslouchal. Naslouchání vyžaduje maximální soustředěnost a ukázněnost.

Měli bychom dávat pozor na ukvapené rozhodnutí. Lidé mají tendenci souhlasit se vším, co se říká, místo toho aby se snažili pochopit jádro věci. **Špatné naslouchání a unáhlené hodnocení** může vést k neefektivnosti celého podniku. Komunikace může být silně narušena **nedůvěrou, hrozbou a obavami**. V prostředí, ve kterém se tyto síly projevují, budou všechna sdělení přijímána s nedůvěrou. Nedůvěra může být důsledkem chování manažera, nebo potrestáním podřízeného za to, že svému nadřízenému sdělil nepříznivé, ale pravdivé informace. Díky hrozbám se lidé uzavírají do sebe, překrucují informace. Je naprosto nezbytné vytvářet příjemné a důvěrné prostředí, které umožní otevřenou („z očí do očí“) a čestnou komunikaci.

Tvrzení „méně znamená více“ by se dalo aplikovat i v přenosu informací. Mnozí si mylně myslí, že velké množství informací pomáhá lidem překonávat komunikační problémy. Ničím neomezený informační tok může způsobit záplavu informací. Na **přemíru**

**informací** lidé reagují různě. Mohou některé informace přehlížet, dopouštějí se chyb při jejich zpracovávání, mohou zpracování informací odkládat nebo informace filtrovat (samí si určí, která informace je důležitá a která ne). Můžeme tedy říct, že lidé buď informace ignorují, nebo přestávají komunikovat. Existuje ještě celá řada dalších komunikačních bariér.

**Věrohodnost zdroje**, jak Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) upozorňují, souvisí s tím, jaká míra důvěry působí mezi příjemcem a komunikátorem co se sdělení týče. Úroveň věrohodnosti, kterou příjemce odesilateli přisoudí, přímo ovlivňuje příjemcův pohled a reakci na slova, myšlenky i činy komunikátora. Stupeň věrohodnosti je ovlivněn předchozími zkušenostmi obou stran. Závažnou bariéru v komunikaci představuje **časová tíseň**. Manažeři nemají čas komunikovat častěji s každým ze svých podřízených, což může mnohdy vést k závažným problémům. Komunikace bývá opomenuta a dochází k chybě. Znamená to, že ten, kdo byl nebo měl být informován, je formálním kanálem komunikace opomenut. Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004:524) je poslední desetiletí označováno jako „informační éra nebo věk informací“. Rozvoj komunikačních technologií dává prostor pro vznik problémů plynoucích z **nadměrného množství informací**, nikoliv z jejich absence. Manažeři jsou často doslova zaplaveni různými údaji a informacemi. Výsledkem je, že nemohou dostatečně vstřebat a reagovat na všechna sdělení, která k nim směřují.

Tento výčet doplňují Bedrnová a Nový (2002), kteří upozorňují rovněž na různé problémy v komunikaci. Poruchy rozdělují na vnější a vnitřní. Vnitřní mohou být buď momentální (fyzické a psychické) nebo dlouhodobé (osobnostní). Mezi **vnější** rušení komunikačního procesu můžeme řadit nepohodlnou židli, nadměrný hluk, cizí osobu v místnosti, přílišné horko či chladno, špatné osvětlení nebo naopak mnoho světla. Takovéto skutečnosti mohou negativně narušit či zcela znemožnit přenos informací.

Jako **vnitřní** rušivé **fyzické a psychické** faktory mohou být označovány např. nepříznivý fyzický stav účastníka komunikace, stres, bolest hlavy či negativní naladění. Jako nejproblematictější, z hlediska komunikačního procesu, se jeví **vnitřní osobnostní faktory**, protože řada z nich není patrná hned na první pohled, projeví se třeba až po nějaké době. Bedrnová a Nový (2002:209) tvrdí, že „každý člověk je jiný, má rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak procházejí tímto filtrem“.

Zmíněnými filtry mohou být např. **znalosti**. Rozdíl v úrovni znalostí se může jevit jako značně problematický. Např. v určitém oboru – manažer, který je profesí ekonom, nemusí v rozhovoru rozumět svým podřízeným, kteří jsou technického vzdělání. Další rozdíl bychom mohli najít v **kultuře**. Ten se nejčastěji projeví tam, kde jsou jednotliví účastníci komunikace odlišné národnosti či jiných tříd ve společnosti. Rozdíly se mohou objevit také uvnitř podniku mezi manažery a řízeným pracovníky. Existuje řada dalších rozdílů – v postojích, emocích či komunikačních dovednostech. Při narušení komunikace může dojít v některých případech až ke **konfliktům**. Základním problémem konfliktů v komunikaci je skutečnost, že v konfliktní situaci dochází k potlačení rozumového jednání různými emocionálními reakcemi. A to zejména v argumentaci, ztrátou sebekontroly, či snížením respektováním autority.

#### **2.1.4 Zlepšení komunikace v organizaci**

Protože existuje mnoho faktorů, které vytvářejí bariéry v komunikaci, je nutné snažit se tyto překážky odstranit. Aby se komunikace ubírala tím správným směrem a byla co nejefektivnější, je třeba provést různé kroky.

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004) mají manažeři, snažící se být lepšími komunikátory, dva úkoly. Za prvé, musí se zaměřit na zlepšení svého sdělení – tedy komunikaci, kterou chtějí předat. Za druhé, musejí zlepšit své schopnosti porozumět tomu, co se jim druzí lidé pokoušejí sdělit. Z toho plyne, že se musejí stát lepšími kódovači a dekódovači.

Bedrnová a Nový (2002) rovněž kladou důraz na komunikaci, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k předání informací mezi subjekty. Díky správnému kódování a dekódování jsou tyto subjekty schopny poskytnout zpětnou vazbu. Má-li být komunikace dostatečně efektivní, měla by umožnit také ovlivňování. Cílem mezilidské komunikace není z pravidla jen výměna informací jako taková, především by však měla ovlivnit další jednání a činnosti partnera komunikace.

Díky dosažení očekávaných výsledků lze dle Koontze a Wiehricha (1993) posoudit efektivnost komunikace. Za efektivní komunikaci jsou odpovědni všichni lidé v organizaci, kteří usilují o společné cíle. Dále zmiňují doporučení, která umožní překonávat překážky, bránící správné komunikaci.



Odesílatel si musí předem ujasnit, **co chce sdělit**. Tedy ujasnění účelu sdělení a stanovení plánu pro dosažení chtěného výsledku.

Efektivní komunikace vyžaduje používání **symbolů** při kódování a dekódování. Symboly by měly být známy jak pro komunikátora tak pro příjemce sdělení. Manažeři by se měli snažit vyvarovat používání nevhodné slangové mluvy ,srozumitelné pouze pro skupiny v určité oblasti.

Je třeba odhadnout, jaká je **potřeba informací** u příjemce. V mnohých případech jsou pro zaměstnance přitažlivější akce, které nejsou z krátkodobého hlediska populární, ale dlouhodobě jim přinesou užitek.

**Volba jazyka, tón hlasu a shoda** mezi tím, co se říká a jak se to říká, bezpochybně ovlivňuje reakci příjemce sdělení. Pokud komunikace probíhá v cizím prostředí, např. v zahraničí, příjemce vždy uvítá konverzaci v jazyce, který ovládá – umí-li anglicky, pak konverzace v angličtině. Příjemný tón hlasu ještě dodá pozitivní efekt v naslouchání.

Komunikace je kompletní pouze tehdy, jestliže příjemce sdělení správně pochopil. Zda tomu tak opravdu je, máme možnost dozvědět se prostřednictvím **zpětné vazby** – dotazováním nebo vyžádáním písemné odpovědi.

Důležitou roli hrají také **emoce**, protože mezilidská komunikace není jen o informacích. Komunikace má významný dopad na vytváření prostředí, které zaměstnance motivuje k dosažení společných cílů.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) uvádějí metody, které umožňují zlepšení komunikace. Jednou z nich je **prověřování**. Prověřování provádíme z toho důvodu, že při sdělování informací mohlo dojít k nepochopení nebo špatnému dekódování. Proto, kdykoliv a kdekoliv je to jen trochu možné, je třeba ověřit, zda to, co jsme chtěli sdělit, bylo přijato a správně pochopeno.

**Empatie** je schopnost vcítit se do pocitů, jednání druhé osoby a umět předpokládat jeho citové rozpoložení. Tato schopnost vyžaduje orientovat se především na příjemce než na odesílatele. Empatie vyžaduje takové komunikátory, kteří se pro účely předvídání, jak bude pravděpodobně sdělení dekódováno, vžijí do postavení příjemce. Vcítění se do pocitů druhých je často důležitou složkou efektivní komunikace nadřazeného s jeho podřízenými, úředníků s občany, či učitelů se studenty.

„Šuškanda“ je neoficiální komunikační kanál, který existuje v každé organizaci. Je často rychlejší než oficiální systém, který doprovází. Pokud bychom „šuškandu“ přirovnali k anatomii lidského těla, tak organizační struktura je kostrou podniku a „šuškandu“ lze považovat za nervový systém. Protože je „šuškanda“ flexibilní a většinou jde o komunikaci „v tváři v tvář“, je schopna rychle převést informace. Také bývá rychlá, přesná a vyvolá potřebu lidí komunikovat. Pro management je „šuškanda“ účinným komunikačním prostředkem. Bude existovat vždy, protože slouží k uspokojení mnohých psychologických potřeb. Jestliže je „šuškanda“ nevyhnutelná, pak by ji manažeři neměli opomínat, ba naopak, hledat způsoby, jak ji využít a eventuálně zabezpečit její přesnost. Jedním ze způsobů, jak snížit nežádoucí dopady „šuškandy“, je zlepšit jiné formy komunikace.

Jak již bylo u Koontze a Wiehricha (1993) zmíněno, **zpětná vazba** umožňuje překonat bariéry bránící v komunikaci. Bedrnová a Nový (2002) tvrdí že „efektivní zpětná vazba by měla být podávána tak, aby zaměstnanci pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem“ (viz tab.2.1). Při komunikaci tváří v tvář může být dosaženo přímé zpětné vazby, jak tvrdí Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004). Při sestupné komunikaci je tomu jinak a často dochází k nepřesnostem ze strany příjemce. I když manažer rozešle každému zaměstnanci materiál týkající se důležité otázky, není zaručeno, že došlo ke komunikaci. Obecně můžeme konstatovat, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je lepší.

Tab. 2.1 Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby

ÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA	NEÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Změřená pomoci zaměstnanci</li> <li>• Konkrétní</li> <li>• Popisující</li> <li>• Načasovaná</li> <li>• V situaci, kdy ji je schopen zaměstnanec přijmout</li> <li>• Jasná</li> <li>• Hodnotná</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměřená zaměstnance ponižit</li> <li>• Obecná</li> <li>• Hodnotící</li> <li>• Nečasovaná</li> <li>• Zahání do defenzivy</li> <li>• Nesrozumitelná</li> <li>• Nepatřičná</li> </ul>

Pramen: Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. 2002. str. 213

Bedrnová a Nový (2002) upozorňují, že nepostradatelnou podmínkou efektivní komunikace je umění **aktivně naslouchat**. Správný posluchač by proto nikdy neměl být pouze pasivním příjemcem sdělovaných informací. Měl by především řečníkovi dávat průběžně najevo, že ho vnímá, poslouchá. Když jsme tedy příjemci a chceme aktivně naslouchat, je třeba dávat najevo náš vstřícný postoj, nerozptylovat se a udržovat pozornost, sledovat řečníkův obličej, přikyvovat mírně hlavou, pokud je na místě potvrdit slova řečníka, nevyhýbat se očnímu kontaktu a také vypadat jako posluchač.

Podobně jako Bedrnová a Nový (2002) řeší tuto problematiku Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004), s tím rozdílem, že důležitější než návod, je rozhodnutí naslouchat. Pokud se manažer vědomě nerozhodne naslouchat, návody postrádají smysl.

Koontz a Wiehrich (1993) zase výstižně podotýkají, že naslouchání je něco jako klíč k porozumění. Lidé si přejí, aby jejich sdělení byla vyslyšena, aby byli bráni vážně a byli pochopeni. Tito autoři také radí, jak zdokonalit písemnou a ústní komunikaci, které jsou projevem verbální komunikace. V písemné komunikaci bychom měli používat jednoduchá slova a výrazy, slova by měla být krátká, výstižná a známa, používat osobní oslovení, kdykoli je to vhodné, využívat schémata, příklady nebo ilustrace, používat přítomný čas – např. „Manažer předpokládá...“ a v neposlední řadě se vyhýbat jakýmkoli nevhodným slovům. Většinu těchto rad pro vylepšení písemné komunikace lze uplatnit také při ústní komunikaci.

## **2.2 Firemní komunikace**

V každé organizaci musí být vytvořeny vhodné podmínky pro komunikaci. Podniková komunikace může být obrázkem toho, jak se do celého procesu zapojí všichni z týmu, ať už to jsou zaměstnanci na nejnižší úrovni pracovní pozice, nebo vrcholoví manažeři. Pokud má být firemní komunikace pevným pilířem organizace, je neméně důležité zvolit vhodné komunikační kanály.

Komunikace obecně znamená přenos informací. Vnitrofiremní komunikaci Hloušková (1998:9) popisuje jako „propojení firmy pomocí komunikace“. Jde o takové propojení mezi jednotlivými zaměstnanci firmy, které umožní vzájemné porozumění a opravdovou spolupráci a ne jen strohé plnění povinností. Zaměstnanci firmy si tak mohou vytvářet

vlastní názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Vnitrofiremní komunikace se tak stává nástrojem firemní kultury, firemních hodnot a také motivačním nástrojem.

Hloušková (1998) dále uvádí, že vnitrofiremní komunikace zahrnuje jak komunikaci uskutečňovanou zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak mimoslovní, tak komunikační vliv firemní kultury na všechny firemní zaměstnance.

Většina manažerů se chybně domnívá, že nejvíce informačních a motivačních prvků přináší slovní a písemná komunikace. Je to ale právě mimoslovní komunikace, která k jednotlivým zaměstnancům „hoví“. Je to pověst firmy, činy vrcholového managementu a ostatních členů vedení, firemní strategie a cíle, úspěchy či neúspěchy firmy, atmosféra na pracovišti, firemní rituály a tradice, úroveň pracovních pomůcek a mnoho dalších faktorů, které jsou pro nás rozhodující, ať už si je uvědomujeme či nikoli.

Komunikace uvnitř firmy může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi vlastníky a managementem a také mezi spolupracovníky. Je to komunikace všech účastníků firemního dění, tedy mezi všemi, kteří jsou součástí organizace.

Pokud jsou zaměstnanci firmy dobře informačně a motivačně propojeni, systém vnitropodnikové komunikace dobře funguje. Každý zaměstnanec má pro výkon své práce dostatek informací, takže ví, co má dělat a co se od něho očekává, je k práci povzbuzován a motivován a je ochoten s ostatními „táhnout za jeden provaz“, protože si je vědom, že se to ve firmě vysoce cení.

Podle Hlouškové (1998) existují základní podmínky pro fungování vnitrofiremní komunikace. Jsou to odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, její kvalitní realizace všemi vedoucími pracovníky, pravidelné hodnocení zaměstnanců a pravidelně fungující zpětná vazba jak od vedoucích, tak od podřízených, a příklady otevřené a pravdivé komunikace manažerů. Největší zodpovědnost za úroveň vnitropodnikové komunikace má vrcholové vedení firmy. Vrcholový manažer by měl správně realizovat svoji komunikaci prostřednictvím činů, protože komunikace v jejich postavení je naprosto rozhodující. Také by měli vědět, jak své činy vysvětlit, aby je ostatní dobře a jasně pochopili. Pokud se ale manažer domnívá, že ve svém postavení nejsou povinni nikomu nic vysvětlovat, jsou na omylu. Bez vzájemného porozumění obou stran komunikace není skutečná.

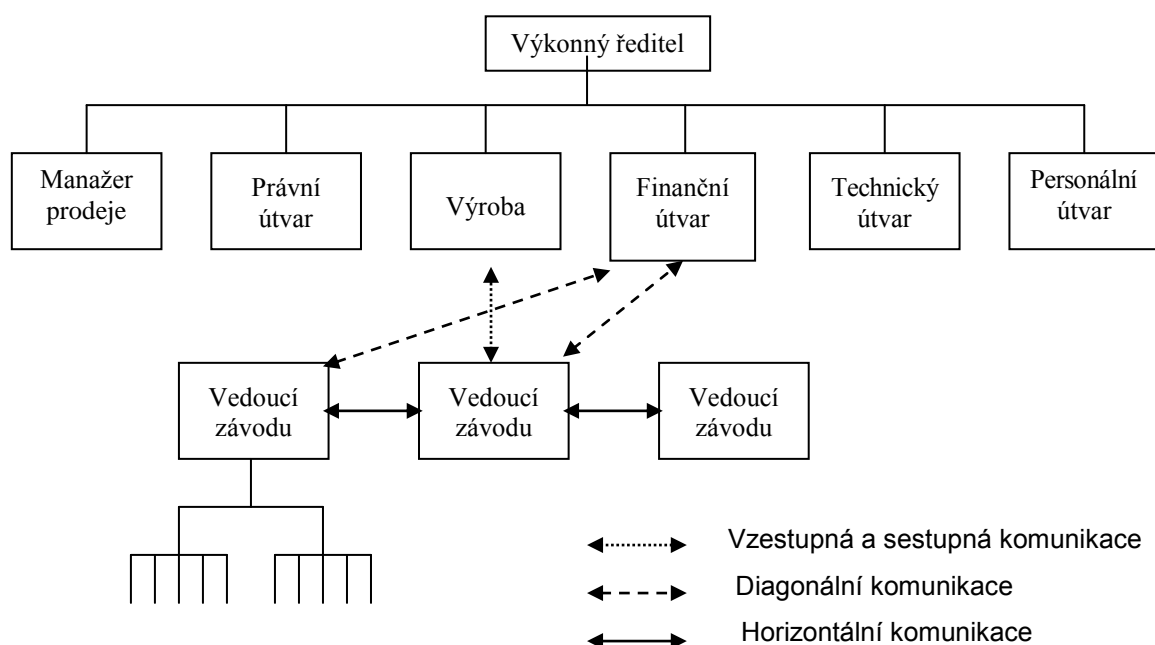
## 2.2.1 Komunikační toky

Organizační struktura firmy udává, jakým směrem budou informace sdělovány a kdo je obdrží. Informace uvnitř firmy probíhají různými směry pomocí komunikačních kanálů. Jak uvádí Holá (2006), komunikační kanál si lze představit, jako cestu z místa, kde informace vzniká, na místo určení, tedy tam, kde je jí potřeba. Je to cesta od odesilatele k příjemci a zase zpět. Tento přesun informací vychází z komunikační strategie, z nastavených komunikačních standardů a interních pravidel organizace. Komunikační kanál zajišťuje správný tok a sdílení informací v rámci daného komunikačního procesu. Kvalita kanálu je dána především rychlostí a kvalitou předávaných informací, jejich obsahem a dostupností, významností, platností, dostupností či distribucí.

Informace mohou plynout shora-dolů, zdola-nahoru a napříč. Podle Koontze a Wiehricha (1993) se klade důraz na komunikaci shora-dolů. Je k dispozici mnoho důkazů o tom, že pokud existuje pouze komunikační tok shora-dolů, dochází často ke vzniku problémů.

Holá (2006) i Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) dělí interní komunikaci na vertikální, horizontální a diagonální. Vertikální komunikace je dále dělena na sestupnou a vzestupnou komunikaci, jak lze vidět na obr. 2.2.

Obr. 2.2 Komunikace v organizacích



Pramen: Donnelly, J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M. Management. 2004. str. 513

**Sestupná komunikace** proudí od jedinců na vyšších pracovních pozicích podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních. S touto charakteristikou se ztotožňují také Tubbs a Moss (1991:346), kteří uvádějí, že sestupná komunikace „začíná u vrchního managementu a postupně se filtruje skrze vedoucí jednotlivých sektorů“.

Prováděný výzkum prokázal, že nejčastější sestupnou komunikací v podniku jsou pracovní instrukce. Zahrnují popisy práce, procedury a metody, podnikovou politiku, zpětnou vazbu na výkon pracovníků a informace o podnikových cílech. Do sestupné ústní komunikace Koontz a Wiehrich (1993) zahrnují instrukce, rozhovory, schůzky, telefonické rozhovory a dokonce i pomluvy.

Příkladem písemné sestupné komunikace mohou být dopisy, příručky, brožury, popisy postupů a elektronicky přenášené informace. V mnoha případech je sestupná komunikace nepřesná, protože často zaměstnanci nemají představu o tom, co se v organizaci děje. Je to signál, že sestupná komunikace je neadekvátní. Lidé nemají potřebný počet informací k práci, čímž se zvyšuje jejich potřeba chybějící informace získat. Nedostatek informací může mezi členy organizace vyvolat nežádoucí stres.

**Vzestupná komunikace** podle Koontze a Wiehricha (1993) probíhá od podřízených zaměstnanců k nadřízeným až na vrchol organizační hierarchie. Bohužel, někdy je tento informační tok znehodnocován manažery, kteří filtrují informace a nepřipouští, aby se zejména nepříznivé informace nedostaly k jejich nadřízeným. Vzestupná komunikace ale bezpodmínečně vyžaduje objektivní, nezkrácený přenos informací. Vrcholoví manažeři potřebují pro správné plánování, rozhodování všechny informace, bez ohledu na to, zda jsou kladné, nebo záporné. S touto formou komunikace se můžeme setkat v organizacích s demokratickým organizačním prostředím, na rozdíl od sestupné komunikace, která má direktní charakter.

Mezi typické nástroje vzestupné komunikace patří reklamační systémy, konzultační schůzky, neoficiální rozhovory, dotazníkové akce. Donnatelly, Gibson a Ivancevich (2004), tento výčet doplňují o schránky, do nichž se vhazují návrhy a připomínky, skupinové schůze a porady, procedury týkající se žádostí a stížností a v neposlední řadě hlášení vedoucích pracovníků. Pokud tyto prostředky neexistují, zaměstnanci hledají cesty, jak neúplné kanály pro vzestupnou komunikaci nahradit. Efektivní kanály

vzestupné komunikace jsou velmi důležité, protože umožňují zaměstnancům vyjádřit své připomínky, postřehy, doporučení a jiné.

**Horizontální komunikace** je komunikace na stejné organizační úrovni. Podle Bělohlávka (1996) je tato komunikace typická pro organizace s vyvíjejícími se formami organizačních struktur. Dává prostor pro týmovou práci a umožňuje značnou flexibilitu v porovnání s byrokratickými systémy, založenými především na sestupné komunikaci. Horizontální komunikace se stává neefektivní dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004), pokud jedna oblast má nedostatek pochopení pro druhou. Např. oblast účetnictví se neshodne s marketingem. Důsledkem neúplného pochopení je komplikace plánování, rozhodování i vedení vzájemného souladu.

**Diagonální komunikace** probíhá podle Bělohlávka (1996) mezi pracovníky různých útvarů na různých organizačních stupních. Je obvyklá v demokraticky řízených organizacích a je podmíněna ještě větším liberalismem (tolerancí, omezení moci), než komunikace horizontální. Tam, kde je silná kultura rolí, může horizontální komunikace normálně fungovat, ale diagonální komunikace naráží na kastovní systém, který vytváří výrazný odstup mezi níže a výše postavenými členy podniku.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004), zdůrazňují, že i když je s největší pravděpodobností diagonální komunikace nejméně používaným komunikačním kanálem v organizaci, je důležitá v každé situaci, kdy člen v organizaci nedokáže nebo nemůže provádět efektivní komunikaci prostřednictvím jiných kanálů. Jedná se o situaci, kdy např. zaměstnanec v provozu má sdělit informaci zaměstnanci jiného útvaru. Je rozhodně přijatelnější, když komunikace bude probíhat diagonálně, než aby nejprve postupovala vzestupně a pak horizontálně. Použití diagonálního kanálu bude zkracovat čas a také sníží množství práce v organizaci.

## **2.2.2 Komunikační nástroje**

Tak jako volba nejlépe vyhovujících komunikačních kanálů, je pro firmu důležité zvolit správné nástroje komunikace. Jak zdůrazňuje Bělohlávek (1996:236) „volba optimálního média přenosu je jedním z klíčových bodů efektivnosti komunikačního procesu“. Kritéria pro volbu vhodného média jsou především potřebná rychlost zprávy, množství informací, které médium poskytuje a finanční náročnost přesunu informací.

Holá (2006) rozlišuje osobní, písemnou a elektronickou komunikaci. Použití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace, takže obecně nelze říci, která z forem je nejúčinnější, neboť vždy záleží na podmínkách komunikačního procesu. K volbě komunikační formy většinou dochází na základě schopností a dovedností manažerů.

**Ústní komunikace** je nejvíce používanou komunikací a zahrnuje konverzaci, rozhovory, telefonní hovory, schůze, konference, veřejný projev a jiné. Ústní komunikace umožňuje ihned reagovat a poskytovat tak zpětnou vazbu. Její výhoda podle Bělohlávka (1996) pramení z přímého kontaktu mezi oběma stranami procesu komunikace, také z fyzické blízkosti, vidění a slyšení původce, z možnosti průběžné výměny názorů a postojů a je tedy vhodným přesvědčovacím prostředkem. Pokud jsme ale špatnými řečníky, neumíme volit ta správná slova a formulace, pak ústní komunikace není vhodnou volbou a může být spíše na škodu, než k užitku.

Hloušková (1998) upozorňuje, že manažeři, kteří neumějí správně komunikovat, se většinou komunikaci „v tváři v tvář“ vyhýbají. Raději zvolí jinou formu nebo v horším případě nekomunikují se svými zaměstnanci vůbec. S formami vnitropodnikové komunikace úzce souvisí její nástroje.

Nástrojem osobní komunikace dle Holé (2006) jsou **porady**. Týmové porady jsou pro existenci podniku důležité, protože lze na nich projednat důležité věci, týkající se např. plánů, rozvoje firmy, rozpočtu či projednání strategie. Efektivnost porady je především závislá na její přípravě a strukturovaném průběhu. Je důležité, aby před konáním porady byli všichni účastníci seznámeni s programem a se zápisem z minulé porady. Cílem porady je za prvé kontrola splněných úkolů a zadání nových, a za druhé odstranění eventuálních komunikačních bariér mezi členy týmu.

**Firemní mítinky** jsou vhodným způsobem pro prezentaci strategických cílů, výsledků a úspěchů uplynulého období, odměňování zaměstnanců s nejlepšími výsledky a nastartování firmy do nového období. Mítink musí zahrnout dostatečný prostor pro otevřenou diskusi a v závěru je ukončen společenskou akcí.

**Interní školící programy** se využívají zejména pro přesvědčování a stimulování lidí organizace, aby se ztotožnili s firemními cíli, které se odrážejí v dílčích cílech celého



týmu i zaměstnanců. Firma by měla tyto školicí programy podporovat, protože objasnění je stavebním kamenem pro přijetí úkolů.

**Dny otevřených dveří** mohou manažeři svým zaměstnancům nabídnout k objasnění různých záležitostí, týkajících se organizace. Podobně jsou na tom **konzultace**. Každý manažer by si měl vyhradit čas pro své podřízené a nabídnout jim možnost prodiskutování možných problémů a dotazů. **Manažerské pochůzky** po pracovišti jsou impulsem pro zaměstnance, kteří se obávají přímé názorové konfrontace. Manažer právě tímto gestem může projevit první impuls k diskusi.

**Společenské a sportovní akce** se nejčastěji konají k příležitosti firemního výročí, na začátku či konci kalendářního roku. Jsou velmi vhodnou příležitostí pro získání zpětné vazby, ale také pro neformální a uvolněnou diskusi. V neformální atmosféře se mohou zaměstnanci osmělit a projevit tak dosud skrytý zájem o firmu či projevit otevřeně své názory. Akce mohou být také příležitostí pro seznámení rodinných příslušníků s organizací.

### **Komunikace prostřednictvím médií**

Do této kategorie se podle Holé (2006) obecně řadí písemná, vizuální a elektronická forma komunikace. Písemná komunikace se využívá především pro hromadné sdělování informací ve větší skupině zaměstnanců. Písemná forma se často používá při komunikaci manažera se svými podřízenými tam, kde je nutno zdůraznit váhu psaných dokumentů. Také se využívá pro zachování důležitých informací jako výsledků z porad, rozhovorů, jednání a diskusí. Bělohlávek (1996) do písemné komunikace řadí dopisy, zprávy, příkazy, články, směrnice a rovněž upozorňuje na jejich výhody – zachycení složité myšlenky, přesná podoba smluv a dohod, objasnění ústní komunikace, a na jejich nevýhody – časová náročnost, formální úprava, není možnost zpětné vazby.

Vizuální forma komunikace je tvořena grafy, tabulkami, fotografiemi, filmy, modely či videozáznamy. Využívá se především jako doplněk při ústní komunikaci a pomáhá přiblížit danou problematiku a rozšířit obzor. Je efektivnější, pokud firemní poradu obohatíme grafem nebo tabulkou, příjemce tak může lépe dekodovat naše sdělení a správně ho pochopit.

V současné době dochází k rychlému technologickému rozvoji informačních technologií. Elektronická komunikace je tomu příkladem, protože prostřednictvím elektronických sítí, počítačů, telefonů můžou být spojeni účastníci na různých koncích světa. Bělohávek (2006) i v tomto případě vymezil výhody elektronické komunikace, které spočívají v rychlém přenosu, v přenosu velkého množství informací a v přesnosti. Bohužel je to dražší záležitost, protože abychom mohli využívat elektronickou komunikaci, potřebujeme příslušné zařízení.

Do komunikace prostřednictvím médií podle Holé (2006) zahrnujeme **výroční zprávy**, které bývají součástí podnikatelského plánu a mají poskytovat souhrn důležitých informací o firmě v dané době. Je to souhrnná zpráva o činnosti organizace, např. ukazatelé prosperity, plnění plánů, dosažení stanovených cílů, určená vnější a vnitřní veřejnosti. Dokument, jež obsahuje základní informace o firmě, její historii, přehled jejich principů, firemního poslání či úspěchu firmy se nazývá **firemní profil**.

Popis práce jednotlivých pracovních míst, jejich rozsahů působností, zodpovědností, návazností na ostatní činnosti, přehled přesných úkonů lze nalézt v **manuálech činností**.

**Firemní časopis a noviny** bývají velmi oblíbeným komunikačním kanálem jak ze strany zaměstnanců tak ze strany vydavatele, který oplývá potřebnými znalosti, zkušenosti a dovednosti. Vydavatel je tedy klíčovým faktorem úspěšnosti časopisů či novin, které by měly být vydávány k určitému datu a vždy vycházet z pravdivých a aktuálních informací. Časopis a noviny jsou velmi vhodným prostředkem pro publikování jubileí či jiných významných událostí.

Dalším komunikačním nástrojem jsou **nástěnky**. Pokud jsou nainstalovány společně se schránkou pro dotazy či názory, mohou být oboustranným komunikačním kanálem. Jsou vhodné pro svou jednoduchost, pro zajištění denních aktualit, můžou být motivátorem zaměstnanců. **Intranet** je interní elektronická síť podniku, která je jeho majetkem a je přístupná pouze jeho zaměstnancům, popřípadě dalším oprávněným osobám. Intranet umožňuje shlédnutí webových stránek, interní komunikaci pomocí e-mailů a to vše v reálném čase. Intranet funguje jako elektronická nástěnka, elektronická knihovna a celkově jako on-line zprostředkovatel informací. Větší organizace můžou využít také **firemních televizí**, které se nejčastěji umísťují v halách, jídelnách nebo v zasedacích místnostech.

## **Jiné prostředky a formy interní komunikace**

Kromě zmíněných nástrojů existují ještě další možnosti, jak může firma projevit zájem o prohloubení vztahů se svými zaměstnanci. Pro zvýšení pocitu sounáležitosti zaměstnance ve firmě mohou posloužit firemní předměty a dárky, firemní produkty a služby, případně firemní oblečení – trika s logem firmy, čepice, bunda a podobně.

### **3. Charakteristika vhodné techniky sociologického průzkumu**

Empirický sociologický výzkum Nový (1997) definuje jako „systematické a organizované získávání, zpracovávání a interpretace informací o sociální dimenzi a objektivní reality“.

Podle Suryneka, Komárkové a Kašparové (2001), je získávání základních dat v sociologickém a sociálně psychologickém výzkumu většinou nejcitlivější a nedůležitější operací empirického výzkumu. Chyb, kterých se výzkumník v průběhu sběru primárních dat dopustí, není možné bez velkých nákladů napravit.

V sociologickém průzkumu hlavní roli hrají informace a jejich následný sběr. Bedrnová a Nový (1997) uvádějí, že rozlišování různých typů informací ve znaleckých posudcích je významné jednak z věcného hlediska, obsahu, třídění, ale i vědeckého. Z toho plyne, že získávání a zacházení s informacemi je různé u jednotlivých druhů informací.

V sociologii práce a řízení existují různé situace, za kterých se sociologický výzkum využívá. Podle Nového (1997) je to zejména tehdy, pokud v podniku proběhly určité změny, které mohou mít jakýkoliv (organizační, technologický) charakter. Skutečnost ale byla jiná, než se předběžně očekávalo a tak došlo k negativním jevům, jako je např. snížení kvality výrobků, zpomalení výroby, či zvýšení fluktuace. V těchto případech by měl sociologický výzkum odhalit příčiny vzniku těchto negativních jevů a navrhnout opatření, jež by vyloučila alespoň nejzávažnější důsledky. Druhá situace, kterou autor uvádí je, že se ještě před uskutečněním organizačních změn provede sociologický výzkum, který předem identifikuje možné příčiny konfliktů a další možné nepříznivé dopady.

#### **3.1 Metoda dotazování**

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) zdůrazňují, že kvalita získaných informací empirického výzkumu závisí na dobře a objektivně zvolených metodách průzkumu, a zda jsou použity ve vhodné situaci. Uvedení autoři spolu s Bedrnovou a Novým (2002) řadí techniky empirického výzkumu do čtyř základních kategorií, které odpovídají zdrojům informací. Patří zde dotazování, pozorování, experiment a analýza věcných skutečností. Nový (1997) tuto základní „čtyřku“ ještě rozvádí o dokumentární prameny. Pro

objektivnější poznání se dle Surynka, Komárkové a Kašparové (2001) doporučují kombinovat metody a techniky průzkumu, neboť tak dojde k objektivnějšímu poznání. V praxi to může znamenat, že osobní dotazování je doplněno o pozorování respondentovy reakce.

## **Dotazování**

Dotazování je nejběžnější a nejpoužívanější metodou, která je založena na výpovědi dotazovaných lidí, nebo-li respondentů. Pro sběr informací se používají různé techniky, kterými jsou dotazníky, ankety a rozhovory. Nový (1997) uvádí, že tyto techniky zajišťují hromadný sběr údajů o sociálních faktorech prostřednictvím informací ze subjektivního světa lidí. Za největší slabinu těchto technik je považována zprostředkovanost objektivního světa přes lidské vědomí.

**Dotazník** je předán konkrétním osobám k vyplnění, od kterých se dotazník následně vybere zpátky. Aby bylo docíleno větší efektivity, je dobré respondentům dotazníky předávat osobně. Dotazování se pak mohou cítit vůči tazatelům více zavázání.

**Anketa** bývá zpravidla předávána souboru, který není předem definován. Při anketním dotazování se většinou předává co nejvíce anketních lístků. A to z toho důvodu, že návratnost anketních lístků bývá malá. Proto se předpokládá, že čím více lístků bude rozdáno, tím více se jich vrátí. Nový (1997) rozlišuje ankety podle způsobu distribuce na poštovní - jsou odesílány prostřednictvím poštovní donášky, předávané – předávají se osobně určitému souboru a novinové – otištěny v tisku.

Dotazník i anketa mají pevně stanovené pořadí, obsah a formu otázek, nejčastěji s předem formulovanými odpověďmi. Obě techniky dotazování jsou určeny k vyplnění respondenty, liší se však způsobem předání a zpětným získáváním. Jak dotazník, tak anketa jsou anonymní.

**Rozhovor** (interview) je vzájemné působení mezi tazatelem a dotazovaným. Tazatel získává informace od dotazovaného kladením otázek. Dotazovaný tak má šanci se vyjádřit předně podle sebe, svých zkušeností, znalostí. Zároveň je, že v rozhovoru dochází ke ztrátě anonymity dotazovaného. Kladem zase naopak může být to, že dotazovaný má větší šanci pochopit otázku, než je tomu u respondenta při vyplňování

dotazníku. Rozhovor může být podle Nového (1997) nestandardizovaný, standardizovaný a polostandardizovaný.

Nejvyužívanější technikami v hloubkovém empirickém sociologickém výzkumu jsou podle Nového (1997) dotazník a standardizovaný rozhovor (pevně stanovené otázky s možnými odpověďmi ve stanoveném pořadí). Četnost jejich použití způsobilo jejich ztotožňování. Jejich popularita souvisí s několika vzájemně provázanými výhodami. Je to poměrná jednoduchost a snadnost vytvoření tohoto nástroje, možnost získání velkého množství údajů od velkého množství osob v krátkém čase a neposlední řadě výhodou mohou být relativně nízké náklady.

Při sestavování dotazníku a také při tvorbě otázek, musí jeho tvůrce respektovat řadu pravidel - lingvistických, logických, sociálně psychologických i formálních. Jak tvrdí Nový (1997), jejich dodržování je dáno především zkušeností a předvídavostí výzkumníka z minulých terénních šetření.

Základním prvkem dotazníku jsou otázky. Jsou to otázky otevřené, to znamená, že mají podobu dotazu s možností volně vyjádřit svou odpověď. Používají se tam, kde je nutné znát celé spektrum možných odpovědí. Dále otázky uzavřené, které mají předem nadefinované odpovědi, takže si respondent vybírá z možností a otázky polootevřené, kromě předem daných odpovědí je jedna odpověď ponechána pro volné vyjádření.

Další rozdělení otázek lze najít u Suryňka, Komárkové a Kašparové (2001) na otázky přímé a nepřímé. Přímé otázky jsou formulovány tak, že je respondentovi jasný smysl dotazu. Uvolňují napětí a usměrňují respondentovu pozornost. Nepřímé otázky jsou opakem otázek přímých. Mají jasný význam, ale skrývají i další významy.

Nový (1997) připomíná, že „otázky v dotazníku by se měly logicky odvíjet“. Je třeba si uvědomit, že logická posloupnost by neměla korespondovat s posloupností zkoumaného problému, respondent by neměl být ovlivněn záměrem autora dotazníku. Pokud chceme, aby respondenta dotazník hned na začátku neodradil, měli bychom dbát na to, aby první otázka, tzv. otázka vstupní, respondenta příznivě naladila a motivovala ho k doplnění následujících otázek. Poté může být nasazen blok obtížnějších otázek, protože respondent není zatím unaven. Za tímto blokem, by měla být umístěna sada otázek méně náročných, oddechových, aby mohl následovat další blok obtížnějších otázek. Dotazník by měly uzavírat otázky snadné, tzv. identifikační (pohlaví, věk) a to z toho důvodu,

protože identifikační otázky umístěné na začátku dotazníku můžou u respondenta vyvolat pocit ztráty anonymity a také proto, že nevyžadují plné soustředění při odpovídání.

### **3.2 Postup při získávání dat empirického sociologického výzkumu**

Nový (1997) rozděluje postup empirického sociologického výzkumu do tří etap: přípravná etapa, realizační etapa a etapa zpracování výsledků a jejich interpretace.

#### **Přípravná fáze**

Je nejnáročnější a zároveň nejdůležitější etapou, která představuje sled primárních kroků, které v rozhodující míře ovlivní množství a kvalitu získaných sociálních informací. Tato fáze se vyznačuje dílčími prvky, které je nutné rozhodnout.

**Formulace cíle výzkumu** – zadání by mělo být formulováno zcela jasně, jednoznačně a přiměřeně ve vztahu k řešenému problému, cíl musí být reálně splnitelný.

**Pracovní hypotézy** – hypotézy obecně znamenají domněnky, jednoduchá tvrzení, ve kterých definujeme očekávaná zjištění výzkumu. Hypotézy v procesu sociologického poznání shrnují dosavadní úroveň poznání daného problému, jsou vodítkem pro realizaci výzkumu a jsou nástrojem složek poznání. V průběhu sociologického výzkumu dochází k ověřování hypotéz, které se nám buď potvrdí nebo vyvrátí.

**Objekt a předmět výzkumu** – objektem empirického sociologického výzkumu je ta část sociální reality, na niž se zaměřuje proces. Je to zpravidla nějaká společenská skupina. Za předmět zkoumání jsou považovány praktické nebo teoretické vlastnosti, zvláštnosti a stránky objektu, které se zkoumají.

**Stanovení zkoumaného vzorku** – důvodem, pro stanovení zkoumaného vzorku je velikost základního souboru. V sociologickém výzkumu je obvyklé, že objektem se stává velká skupina lidí, se kterou by se špatně pracovalo. Proto se statistickými postupy – kvótní výběr, náhodný výběr, vícestupňový výběr, panel - stanoví vzorek, který bude reprezentantem základního souboru. Okrajově lze zmínit okolnosti, které ovlivní velikost vzorku – struktura základního souboru z hlediska záměru výzkumu, charakter a cíle výzkumu a zvolené výzkumné techniky pro zachycení a měření výzkumného problému.

**Místo, čas výzkumu** – pro maximální přesnost získaných informací je nezbytné zvolit vhodné místo a především dobu jejich získávání.

**Časový harmonogram a rozpočet nákladů** – empirické šetření má řadu na sebe navazujících kroků, které jsou zachyceny v harmonogramu výzkumu. Z hlediska finanční náročnosti výzkumu je vhodné vytvořit předběžný rozpočet nákladů na realizaci dílčích etap.

**Nástroje získání empirických dat** – velice významným krokem je volba výzkumné techniky. Jedná se o volbu metodického nástroje, díky němuž budou získávána empirická data. Výběr by se měl odvíjet od cílů výzkumu, charakteru zkoumaného problému a velikosti reprezentantů.

## **Realizační etapa**

Postup prací v této fázi je především orientován na přípravu výzkumného terénu a vlastní získávání sociálních informací. Abychom dokázali získat maximálně objektivní informace je nezbytnou podmínkou přiměřená motivace respondentů. Jejich slabý přístup k sociologickému významu může znehodnotit veškeré předchozí kroky i získané výsledky. Nesmíme opomenout vysvětlit respondentům cíl, záměry i předpokládané využití získaných výsledků výzkumu a maximálně je zapojit do celkového výzkumu.

V situaci, kdy některou etapu výzkumu neprovádí odborníci na sociologický výzkum, ale třeba řídicí pracovníci, je nutné zajisti jednotný postup při sběru informací.

Poté následuje vlastní získávání sociálních informací prostřednictvím předložení a vyplnění dotazníků, anketních listů, vedení rozhovorů apod.

Celá realizační fáze je tedy souhrn činností, které musí být řízeny, organizovány a koordinovány. Jak velké budou nároky na tuto řídicí akci závisí na rozsahu zkoumané akce.

## **Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace**

V této závěrečné fázi empirického sociologického výzkumu si nejprve zkontrolujeme, zda struktura vzorku odpovídá základnímu souboru. Protože při dostatečném počtu



respondentů by bylo možné případné odchylky koordinovat. Dále zjistíme základní rozložení podle jednoho znaku. K tomu použijeme statistické postupy, provedeme křížové třídění tím, že spojíme fakty do systému vzájemných souvislostí a vícerozměrnou metodou zpracování empirického materiálu získáme kvalitně vyšší informace.

Statistickým zpracováním empirických dat se vhodně připraví materiál pro interpretaci. Interpretaci chápeme jako přeložení výsledků z jazyka statistiky do jazyka sociologie. V závěrečné zprávě o prováděném výzkumu je zdokumentován průběh výzkumu, jeho organizační, obsahové a metodické náležitosti. Závěrečná část se člení na úvod, obsahující vysvětlení smyslu a cíle výzkumu, dále popis použití metody a popis zkoumaného souboru, vlastní poznatky výzkumu, závěrečné shrnutí, doporučení pro praxi a nastínění problémů pro další řešení.

## **4. Sběr, analýza a vyhodnocení dat průzkumu interní komunikace ve vybrané firmě**

### **4.1 Charakteristika vybrané firmy**

Praktickou část mé bakalářské práce mi bylo umožněno provést ve firmě XY, která byla založena 10. 3. 2006 se sídlem v Hradci Králové. Tato firma působí nejen po celé České republice, ale i v zahraničí. Přestože se jedná o společnost poměrně novou, základní tým tvoří zaměstnanci s mnohaletými zkušenostmi v oboru vzduchotechniky a klimatizace. V roce 2007 společnost XY založila dvě nové pobočky. A to pobočku v Brně, která je projekční pobočkou a realizační pobočku v Ostravě.

Podnik se zaměřil na provádění dodávky vzduchotechniky a klimatizace a zajišťuje realizaci kompletního technického zařízení budov, jako např. v obchodních komplexech, administrativních centrech, skladových halách či průmyslových objektech. Společnost své zaměření před pár lety rozšířila o instalaci podtlakových systémů odvodnění střech a o instalaci a revizi plynových zařízení. Dále provádí pozáruční servis včetně provádění či zajištění pravidelných revizí a kontrol dle různých norem a vyhlášek.

Zaměstnanci společnosti XY jsou pravidelně školeni dodavateli jednotlivých zařízení. Projektanti jsou účastníky mnoha přednášek a seminářů, což jim dává stále nový a dokonalejší rozhled při vykonávání své profese. Někteří servisní zaměstnanci, kteří jsou rovněž pravidelně proškoleni jsou zároveň držiteli mnoha oprávnění či certifikátů.

V současné době si společnost již vybudovala své místo na trhu a díky dalšímu rozvoji a neustálému zvyšování kvalifikace všech stávajících i nových zaměstnanců je schopna uspokojit i ty nejnáročnější požadavky svých zákazníků

### **4.2 Popis průběhu a sběru informací sociologickým průzkumem**

Jak jsem již zmínila, společnost XY má hlavní sídlo v Hradci Králové, kde působí největší část pracovního týmu, tedy 21 zaměstnanců. V Brně pak pracuje pět zaměstnanců a v Ostravě působí tři zaměstnanci. Ostatní zaměstnanci vykonávají svou práci v terénu. Po vzájemné domluvě s ředitelem společnosti, jsem si zvolila jako objekt mého průzkumu

hlavní sídlo v Hradci Králové a to především z důvodu množství zaměstnanců, tedy potencionálních respondentů.

#### 4.2.1 Popis přípravné fáze

Cílem průzkumu bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s interní komunikací na svém pracovišti. Abych toho docílila a zjistila efektivitu komunikace, použila jsem písemnou formu dotazování pomocí dotazníku (viz Příloha č. 1). Je to relativně spolehlivý způsob, jak potřebné informace hromadně získat. Respondenti jsou chráněni anonymitou, což je obecně velká výhoda této techniky a také pro přehledné a poměrně jednoduché statistické vyhodnocení získaných dat, je dotazník ideální.

Dotazník se skládá celkem z 18 otázek, přičemž jedna otázka je dále rozvedena do čtyř podotázek. V dotazníku jsem se zaměřila jak na sestupnou, tak na vzestupnou komunikaci. První část dotazníku tvořily otázky na spokojenost zaměstnanců s komunikací na pracovišti, dále na kvalitu a včasnost informací, které respondenti od svých nadřízených dostávají. V druhé části jsem se zaměřila na nástroje komunikace a ve třetí části na problémy, které by eventuelně mohly komunikaci s nadřízenými komplikovat. V závěru dotazníku jsem umístila tři otázky, týkající se zmíněné vzestupné komunikace.

Všechny otázky v dotazníku byly uzavřené a respondenti měli možnost výběru ze škály odpovědí, která znamenala:

<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu posoudit

Výsledky získané z dotazníku byly vypočteny pomocí váženého aritmetického průměru (VAP), který se vypočítá následujícím vzorcem:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

$\bar{x}$  = (vážený) aritmetický průměr

$n_i$  = počet jednotek i-té třídy

$x_i$  = hodnota i-té třídy

#### 4.2.2 Popis realizační fáze

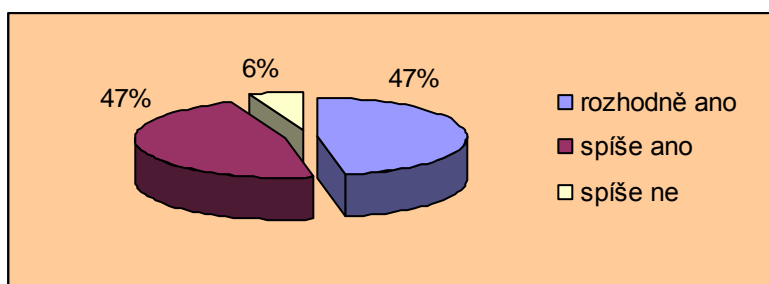
Protože překážkou, která mírně komplikovala průzkum byla vzdálenost Opavy a Hradce Králové, zkontaktovala jsem personální pracovníci vybrané organizace a domluvila jsem se s ní na následujícím postupu. Vypracovaný dotazník jsem ji zaslala elektronickou poštou, tedy e-mailem. Ta následně dotazníky vytiskla a přichystala je pro respondenty. Její kancelář se tak stala kontaktním místem, kam zaměstnanci přišli, vyplnili dotazník a vložili do obálky, takže byla zachována naprostá anonymita všech respondentů. Poté, co byly všechny dotazníky kompletní a řádně vyplněné, byly mi hromadně poslány zpět, tentokrát doporučeně poštou.

Jelikož jsem musela počítat s časem, který byl vyhrazen pro návrat vyplněných dotazníků a také jsem chtěla, aby data byla co nejaktuálnější a mohlo se s nimi začít ihned pracovat, požádala jsem o jejich, co možná nejrychlejší vyplnění. Musím konstatovat, že mne velmi mile překvapila svědomitost, s jakou všichni respondenti k vyplnění dotazníků přistupovali a také ochota personální pracovnice, se co nejvíce přizpůsobit mým požadavkům. V hlavním sídle pracují 3 manažeři, kteří se ale průzkumu neúčastnili a 18 řadových zaměstnanců. Dotazník obdrželo 18 zaměstnanců, avšak vyplněných dotazníků se mi vrátilo 17. Jeden zaměstnanec byl se v době konání průzkumu mimo organizaci. Návratnost tedy činila 94 %.

#### 4.3 Analýza získaných dat průzkumu

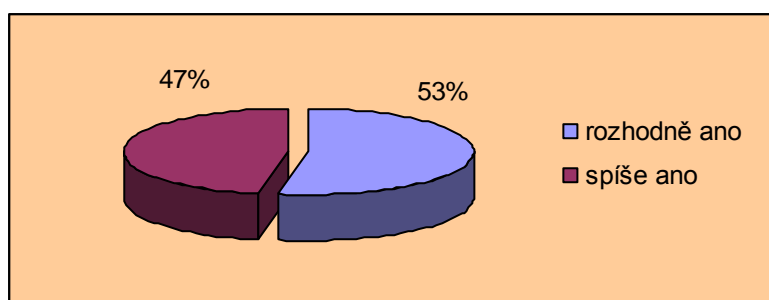
V této části budou vždy uvedeny otázky, kterými byli respondenti dotazováni, následuje grafické vyhodnocení a slovní okomentování odpovědí. Všechny číselné výsledky průzkumu jsou k nahlédnutí v souhrnné tabulce (viz Příloha č. 2).

##### Otázka č.1. Jste celkově spokojen/a s formální komunikací na Vašem pracovišti?



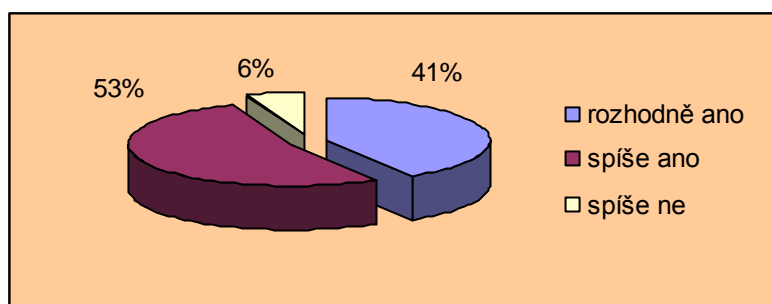
Na tuto otázku respondenti odpovídali vyrovnaně a výsledkem je, že jsou spokojeni s fungováním komunikace na pracovišti, komunikace jim tedy nedělá žádné znatelné problémy. Polovina respondentů odpověděla, že je rozhodně spokojená s komunikací, která probíhá na jejich pracovišti, druhá polovina dotazovaných má rovněž pozitivní postoj a odpovídala, že je spíše spokojená s poskytováním informací. Negativní odpověď se zde objevila pouze v jednom případě, a tudíž průměrná celková spokojenost s komunikací na pracovišti byla relativně vysoká, čemuž také odpovídá vážený aritmetický průměr (dále jen VAP), který má hodnotu 3,4.

### **Otázka č.2. Jste spokojen/a s tím, jak Vás informuje Váš nadřízený?**



Záporné odpovědi se na tuto otázku vůbec neobjevily a všichni respondenti jsou tedy spokojeni s podáváním informací ze strany svého nadřízeného. Mírně nadpoloviční většina, tedy 53% je rozhodně spokojena s poskytováním informací od nadřízeného a druhá polovina je spíše spokojená, což je velmi solidní výsledek, který se promítl do průměrné spokojenosti s informování vedoucím. VAP je 3,5.

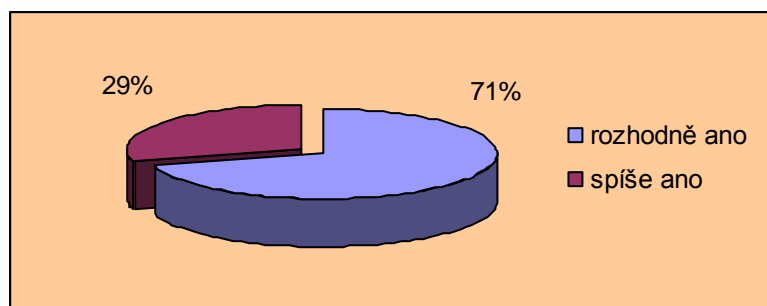
### **Otázka č.3. Dostáváte od Vašeho nařízeného potřebné množství informací k výkonu své práce?**



U této otázky můžeme vidět, že více jak polovina respondentů, tedy 53% se domnívá, že množství informací, potřebných k výkonu jejich práce, má spíše k dispozici od svého

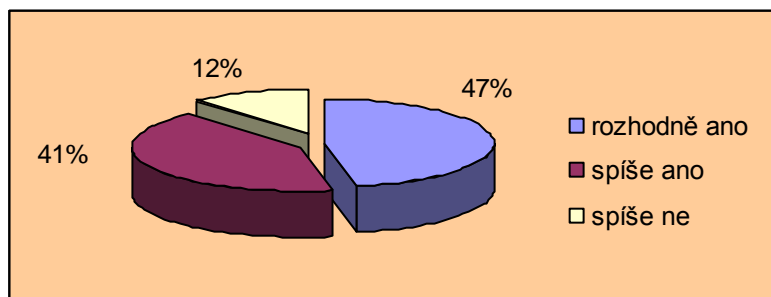
nadřízeného. 41% dotazovaných si je rozhodně jistá, že informace, které se k nim od vedení dostávají splňují jejich požadavky, aby svou práci mohli bez problému vykonat. Je zde zaznamenána pouze jedna negativní odpověď, která má hodnotu 6% a dotazovaný odpověděl, že spíše nedostává tolik informací, kolik by pro výkon jeho práce bylo potřeba. Tyto výsledky ovlivnily průměrnou spokojenost s množstvím informací, které dostávají od vedoucího, která je 3,4.

**Otázka č.4. Dostáváte od Vašeho nadřízeného kvalitní informace (jsou pravdivé, srozumitelné, jednoznačné)?**



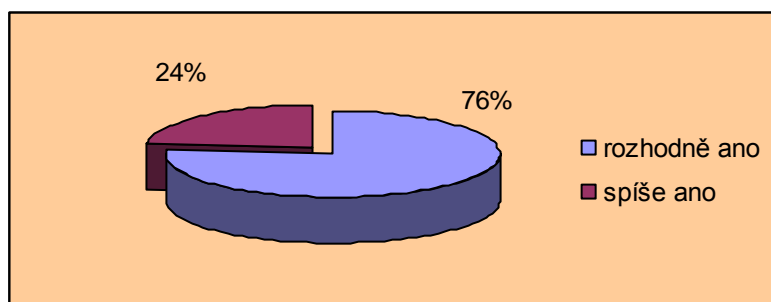
Jak je z grafu patrné, všichni respondenti se shodují na tom, že informace, které jsou jim od nadřízeného poskytovány, jsou kvalitní. Dotazovaní tyto informace rozhodně (71%) považují za srozumitelné, jednoznačné a pravdivé, zkrátka takové, které jim práci usnadňují a mají tak jasné instrukce pro výkon daného úkolu. 29% dotazovaných uvedlo, že spíše dostává kvalitní informace. Průměrná spokojenost s kvalitou informací, které respondenti dostávají od vedoucího má příznivou hodnotu 3,7 a dokazuje tak, velmi pozitivní postoj respondentů, ke kvalitě podávaných informací ze strany jejich vedení. Negativní odpověď neuvedl žádný z dotazovaných.

**Otázka č.5. Dostáváte od Vašeho nadřízeného informace včas?**



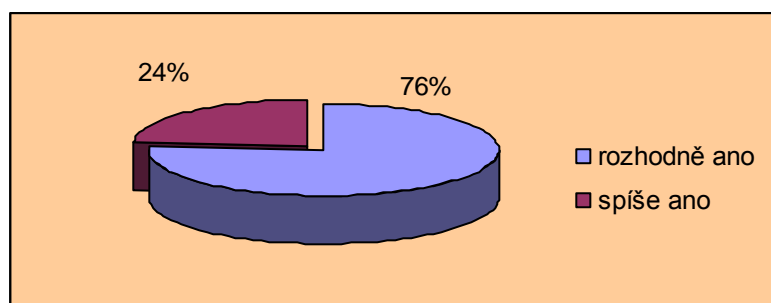
Téměř všichni respondenti považují informace, které jim vedení poskytuje za včasné. O tom také svědčí procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí. Většina dotazovaných, tedy 47% odpověděla, že je rozhodně přesvědčena o včasnosti podávaných informací. Další polovina zastává názor, že informace jsou spíše podávány v čas a pouze 2 respondenti, tedy 12% si myslí, že je jejich nadřízený včas spíše neinformují. Toto rozložení se promítlo do VAP, který je 3,4.

#### **Otázka č.6. Projevuje Váš nadřízený zájem o efektivní komunikaci s Vámi?**



Naprosto všichni dotazovaní zaujímají k této otázce pozitivní postoj. Průměrná hodnota spokojenosti respondentů s tím, jak nadřízený projevuje zájem komunikovat s podřízenými, má velice vysokou hodnotu 3,8. 76% respondentů je přesvědčeno, že jejich nadřízený rozhodně projevuje zájem o efektivní komunikaci. Tedy takovou, která je kvalitní, směřuje k vzájemnému pochopení a jasnému cíli. Ostatní respondenti (28%) uvedli, že jsou spíše přesvědčení o zájmu efektivní komunikace ze strany svého nadřízeného.

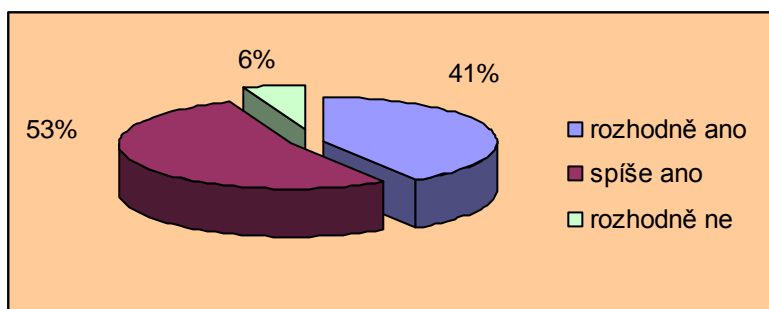
#### **Otázka č.7. Umí Váš nadřízený naslouchat problémům, které v práci máte?**



Tato otázka dopadla naprosto shodně jako otázka předchozí. Tedy 76% dotazovaných potvrdilo, že pokud vzniknou na pracovišti nějaké problémy, umí těmto problémům jejich nadřízený rozhodně naslouchat. A 24% dotazovaných uvedlo, že jejich nadřízený umí

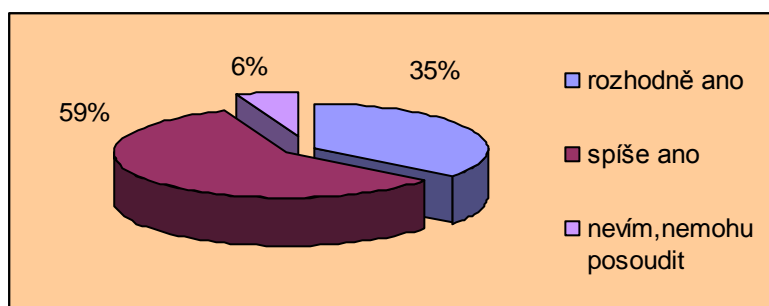
spíše naslouchat problémům, které na pracovišti mají. Z uvedeného vyplývá, že průměrná spokojenost respondentů s tím, jak jejich nadřízený umí naslouchat problémům, má velice vysokou hodnotu 3,8.

**Otázka č.8. Dokáže Váš nadřízený projevit spokojenost s Vaší prací (pochválit, povzbudit apod.)?**



Téměř všichni respondenti si myslí, že jejich nadřízený umí projevit spokojenost, co se týče jejich práce. Většina respondentů, tedy 53% uvedlo, že nadřízený spíše dokáže pochválit za jejich odvedený výkon, 41% dotazovaných si myslí, že rozhodně jejich nadřízený umí povzbudit nebo chválit za splněnou práci a pouze 6%, tedy jeden respondent odpověděl, že jeho nadřízený rozhodně nedokáže projevit spokojenost s prací, kterou vykonává. Průměrná spokojenost respondentů s tím, jak nadřízený projevuje svoji spokojenost s prací svých podřízených má hodnotu 3,3.

**Otázka č.9. Dokáže Váš nadřízený projevit nespokojenost v Vaší práci (pokárat, zkritizovat apod.)?**

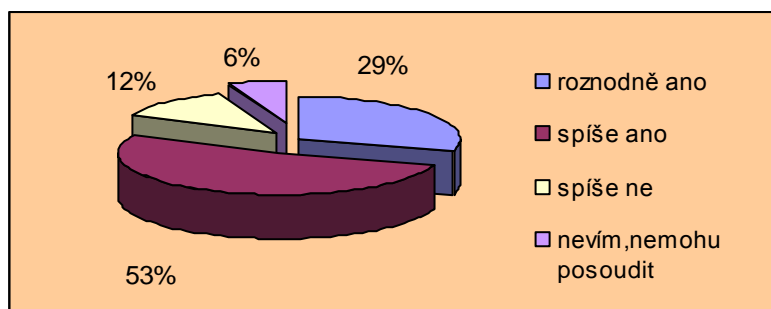


Většina respondentů, tedy 59% uvedla, že jejich nadřízený spíše projevuje nespokojenost s jejich prací. 35% dotazovaných si myslí, že pokud je jejich nadřízený nespokojený



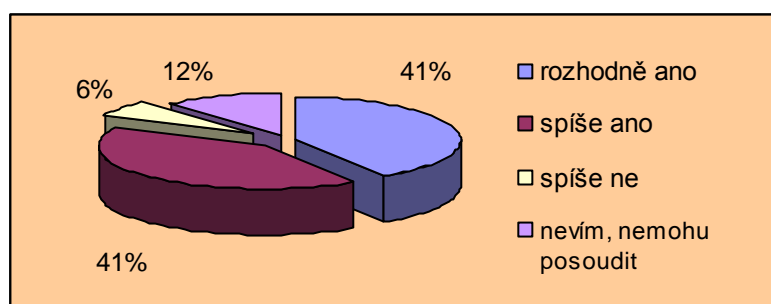
s výkonem, který podávají, rozhodně to umí dát najevo. Jeden respondent, tedy 6% nedokázal posoudit, zda jeho nadřízený dokáže, či nedokáže projevit negativní postoj k jeho odvedené práci. Průměrná spokojenost s tím, jak nadřízený projevuje svoji nespokojenost s prací svých podřízených má poměrně vysokou hodnotu 3,4.

#### Otázka č.10. Má Váš nadřízený dostatek času na komunikaci s Vámi?



V této otázce jsou odpovědi dotazovaných různorodější. Většina (53%) se domnívá, že jejich nadřízený má spíše dostatek času na komunikaci. O tom, že vedoucí má rozhodně čas pro komunikaci se svými podřízenými, je přesvědčeno 29% dotazovaných. Pouhých 12% si myslí, že nadřízený spíše nemá čas s nimi komunikovat a jeden respondent tuto situaci nedokázal posoudit. Průměrná spokojenost respondentů s dostatkem času, který jim nadřízený věnuje při komunikaci má hodnotu 3,2.

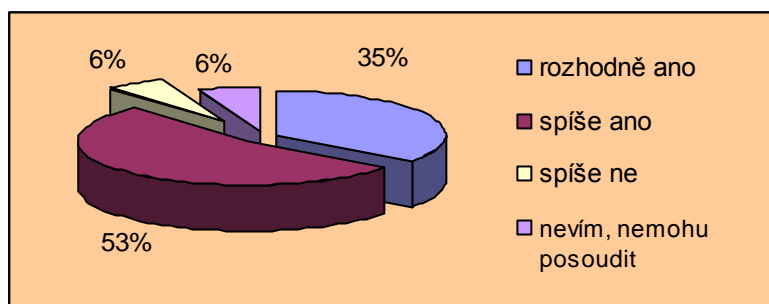
#### Otázka č.11. Jste spokojen/a s tím, jak Váš nadřízený využívá porady pro informování svých podřízených?



Téměř všichni dotazovaní zaměstnanci jsou spokojeni s využitím porad, jako prostředkem, pro získání informací od svých nadřízených. Negativní odpověď byla zaznamenána pouze v jednom případě, kdy respondent odpověděl, že je spíše nespokojen s tímto způsobem přenosu informací. 41% respondentů odpovědělo, že je spíše spokojeno a rovněž 41% uvedlo, že je rozhodně spokojeno s využitím porad. 12% čili dva

respondenti nedokázali využití porad jako zdroj informací posoudit. Průměrná spokojenost s využíváním porad vedoucím pro informování svých podřízených se promítla do hodnoty 3,4.

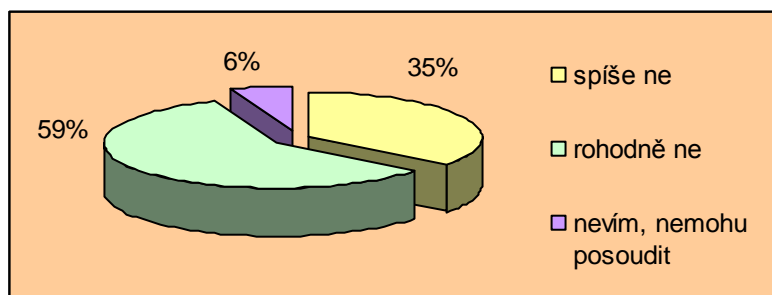
**Otázka č.12. Je pro Vás efektivnější osobní komunikace než komunikace pomocí e-mailu?**



Pro 53% respondentů je využití osobní komunikace se svým nadřízeným spíše efektivnější než komunikace přes e-mail. Pro 35% je rozhodně efektivnější osobní komunikace, 6% respondentů je opačného názoru a 6% dotazovaných nedokázalo posoudit, co je pro ně efektivnější, jestli osobní či komunikace pomocí e-mailu. Hodnota pro VAP je 3,3.

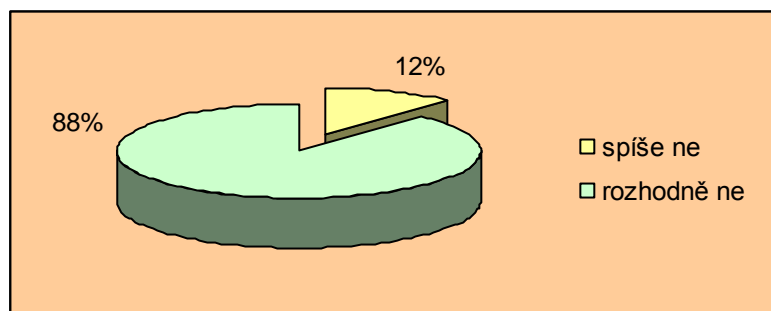
**Otázka č.13. Komplikují komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi či s dalšími jeho podřízenými následující problémy?**

**13.1. Nadřízený nemá dostatek informací, které po něm požadujete.**



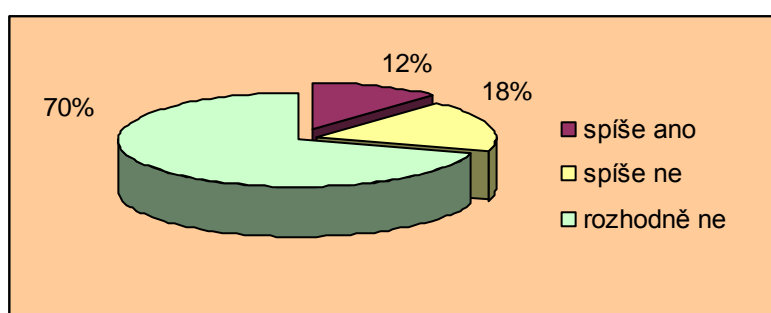
Pro nadpoloviční většinu (59%) nedostatek informací rozhodně nekomplikuje komunikaci s nadřízeným či jeho dalšími podřízenými. 35% respondentů odpovědělo, že nedostatek informací spíše nekomplikuje komunikaci a jeden respondent (6%) uvedl, že tuto situaci nedokáže posoudit. Z těchto postojů vyplynula hodnota VAP 1,4.

### 13.2. Nadřízený není schopen rozpoznat, které informace od něho očekáváte.



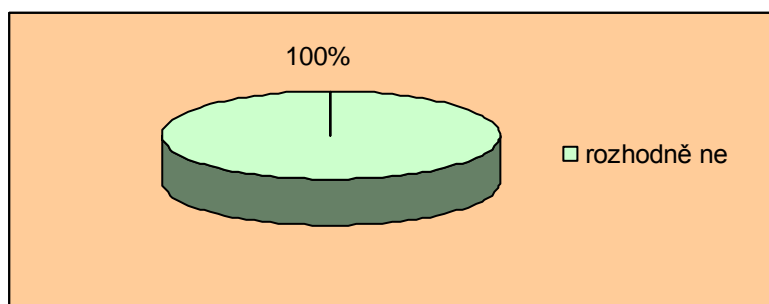
Problém, kdy nadřízený není schopen rozpoznat informace, které od něho podřízení očekávají, naprostá většina respondentů (88%) označila za situaci, která komunikaci na jejich pracovišti rozhodně nekomplikuje. Obdobně tomu bylo u ostatních 12% dotazovaných. VAP má příznivou hodnotu 1,1.

### 13.3. Nadřízený nemá čas s Vámi komunikovat.



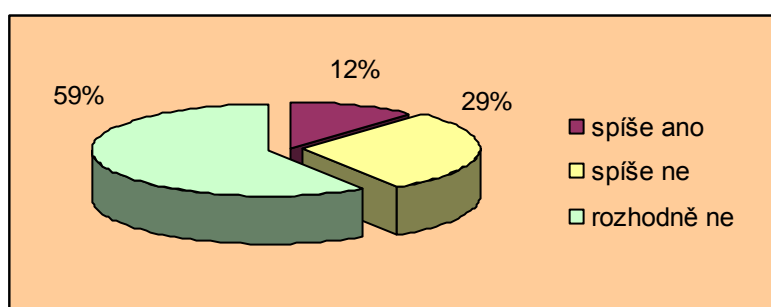
Dva z respondentů, tedy 12% se domnívá, že komplikace při komunikaci může nastat spíše v tomto případě, kdy nadřízený nemá čas s nimi komunikovat. 18% si spíše myslí, že tento problém nekomplikuje komunikaci mezi nimi a jejich vedoucím. 70% dotazovaných uvedlo, že tento problém rozhodně nekomplikuje komunikaci mezi nimi či dalšími podřízenými. Je tedy jisté, že tato bariéra se na pracovišti nevyskytuje, což dokazuje také hodnota VAP, která je 1,4.

#### 13.4. Nadřízený k Vám má špatný osobní vztah (lhostejnost, antipatie, nedůvěra apod.).



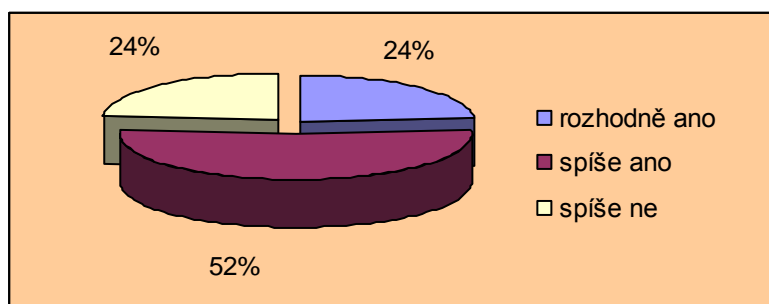
V této otázce 100% dotazovaných odpovědělo jednoznačně, že špatný osobní vztah mezi nimi a nadřízeným, rozhodně na pracovišti nekomplikuje komunikaci. Tento naprosto jednotný, pozitivní postoj se promítl do hodnoty VAP, která je 1,0. Z toho je znát, že na pracovišti nedochází k žádné antipatii, nedůvěře či k lhostejnosti ze strany nadřízených.

#### Otázka č.14. Stává se, že více pracovních informací než od svého nadřízeného dostáváte od svých kolegů?



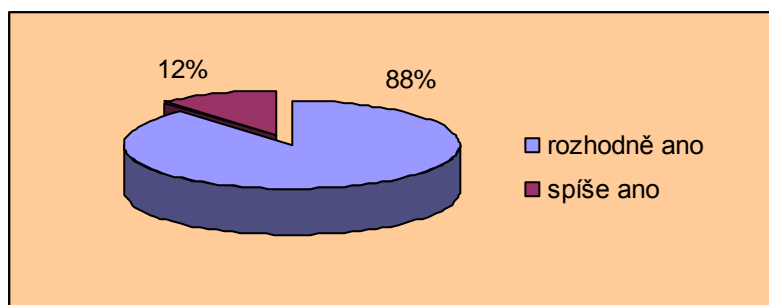
Téměř všichni dotazovaní se shodují na tom, že rozhodně (59%) nebo spíše (29%) nedostávají více pracovních informací od svých kolegů, než od svých nadřízených. Pouze 2 respondenti, což představuje 12% z celkového počtu dotazovaných jsou opačného názoru a uvedli, že spíše pracovní informace, než od svého nadřízeného, dostávají od svých kolegů. Na výsledném VAP se tato skutečnost promítla do hodnoty 1.5.

**Otázka 15. Informujete svého nadřízeného o tom, jak postupujete v plnění svých pracovních úkolů?**



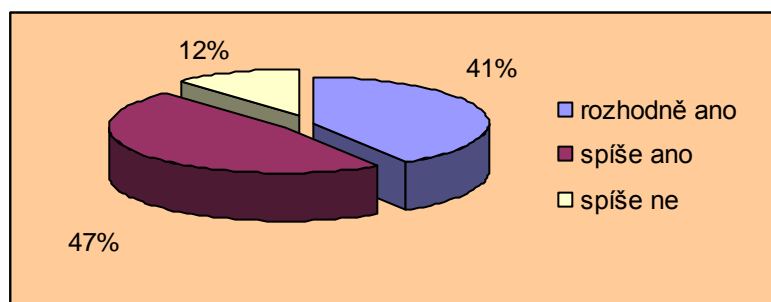
Co se týče podávání informací zaměstnanců svému nadřízenému, většina respondentů odpověděla, že spíše informují nadřízené o tom, jak postupují v plnění svých pracovních úkolů. Takto odpovídalo 52% dotazovaných. Ostatní respondenti odpovídali buď že rozhodně podávají informace (24%) nebo odpovídali negativně, že spíše informace o plnění svých pracovních úkolů vedoucímu nepodávají (24%). Průměrná hodnota přesvědčení respondentů o tom, že informují svého nadřízeného o postupu na svých pracovních úkolech dosáhla na zkoumaném pracovišti hodnoty 3,0.

**Otázka č.16. Máte možnost informovat Vašeho nadřízeného o problémech, vzniklých na pracovišti?**



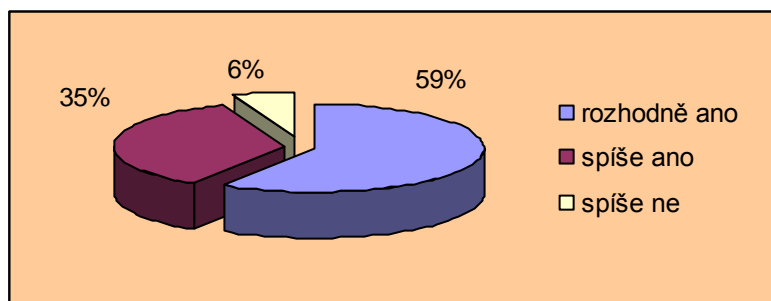
Viditelně naprostá většina dotazovaných má rozhodně možnost informovat svého nadřízeného o problémech, které vznikly na jejich pracovišti. Takto odpovídalo 88% respondentů. Ostatní respondenti, což je 12% uvedlo, že mají spíše možnost podávat informace o problémech svému nadřízenému. Průměrná spokojenost s možností informovat vedoucího o problémech v místě výkonu práce se pyšní opravdu vysokou hodnotou 3,9.

**Otázka č.17. Informujete svého nadřízeného o vlastních nápadech na řešení těchto problémů?**



Respondenti uváděli, že o vlastních nápadech na řešení vzniklých problémů na pracovišti spíše informují svého nadřízeného (47%). Ostatní respondenti rozhodně podávají vlastní návrhy (41%) a dva dotazovaní uvedli, že spíše nepodávají návrhy na řešení vzniklých problémů na pracovišti. Toto rozložení odpovědí se do průměrné informovanosti vedoucího o nápadech na řešení problémů podřízenými promítlo do hodnoty 3,3.

**Otázka č.18. Domníváte se, že nadřízený bere v úvahu při rozhodování Vaše připomínky a názory k řešení těchto problémů?**



Většina respondentů, tedy 59% se domnívá, že rozhodně jejich nadřízený bere v úvahu při rozhodování jejich připomínky a názory k řešení vzniklých problémů. 35% dotazovaných uvedlo, že vedoucí tak spíše činí při rozhodování o problémech a jeden respondent se domnívá, že nadřízený spíše nebere v úvahu připomínky k řešení problémů vzniklých na pracovišti. Tyto kladné výsledky se promítly do průměrné hodnoty 3,5, která představuje přesvědčení respondentů o tom, zda jejich vedoucí bere v úvahu jejich názory při řešení problémových situací.

#### **4.4 Hodnocení výsledků průzkumu a návrhy opatření**

Podle výsledků, které ze sociologického průzkumu vyplynuly, lze konstatovat, že komunikace na pracovišti ve vybrané firmě mezi řadovými zaměstnanci a vedením, probíhá bez velkých problémů. Reakce respondentů na otázku, zda jsou celkově spokojeni s formální komunikací na jejich pracovišti byla více než dobrá. Až na pár výjimek všichni vyjádřili svou spokojenost, což je opravdu pozitivní signál pro manažery. Pokud se zaměřím na podávání informací od nadřízených k řadovým zaměstnancům, všichni respondenti daného pracoviště uvedli, že jsou spokojeni a tudíž nevidí v tomto procesu přenosu informací žádné nedostatky.

Z průzkumu vyplynulo, že dotazovaní jsou nejvíce spokojeni s dostáváním kvalitních informací, které jsou jasné, přesné, pravdivé a srozumitelné, což je nezbytné pro jejich práci a dobře odvedený výkon. Velmi kladně bylo reagováno na otázku, týkající se potřebného množství informací, které zaměstnanci od vedoucích obdrží. Nicméně i tak, je třeba si uvědomit, že čím více informací, neznamená tím lépe. Mohlo by totiž dojít k „přehlcení“ informacemi a podřízení, jako příjemci, by nemuseli všechny informace správně dekodovat. O správném pochopení sdělení je třeba se vždy přesvědčit. Co by se mohlo na pracovišti zlepšit, je včasnost podávání informací. Pouze v případě, pokud jsou informace od nadřízených předány včas, nemůže docházet ke zmatkům, zpožděním či špatnému splnění pracovních úkolů. Disponuje-li vedoucí informacemi, které jsou pro podřízeného nutné k jeho práci a stanovenému úkolu, neměl by s nimi otálet a informace zaměstnanci poskytnout.

Všichni respondenti daného pracoviště jsou názoru, že jejich nadřízení mají opravdu zájem s nimi komunikovat a naslouchat jejich problémům, které se vyskytly nebo se mohou objevit na jejich pracovišti. Tento přístup vedoucích rozhodně směřuje k efektivní komunikaci a očividnému zájmu o své řadové zaměstnance. Jak respondenti uvedli, umí jejich nadřízení projevit spokojenost s prací, kterou odvádějí. Umí je pochválit za dobře provedený úkol i povzbudit k lepším pracovním výkonům. V tomto případě se objevila jediná negativní odpověď, která zaujala opačné stanovisko. Což ale není nijak znepokojující. Stejně tak jako pochválit, dokáží nadřízení respondentů projevit svou nespokojenost, tedy pokárat za špatně splněnou práci. Dotazovaní se na tomto projevu svých vedoucích jednoznačně v odpovědích shodli.

Jak průzkum ukázal, většina dotazovaných odpovídala na otázku, zda jejich nadřízený má dostatek času s nimi komunikovat, pozitivně. Avšak objevilo se i pár negativně laděných odpovědí. I když takto odpovídalo pouze malé procento respondentů, může být tato skutečnost brána, jako podnět pro manažery, opravdu se věnovat svým podřízeným a vyhranit si prostor i čas pro komunikaci. Takto by měl jednat každý vedoucí, který chce mít spokojené a výkonné zaměstnance. Pokud si je manažer vědom této situace, měl by se svými podřízenými projednat záležitosti, týkající se jejich pracovní náplně, úkoly, které chce aby byly splněny a dát jim jasné instrukce, jak by si představoval dobře odvedenou práci.

V otázkách na nástroje komunikace je spokojenost zaměstnanců s využitím porad, jako možností poskytování informací ze strany jejich nadřízených, rozhodně pozitivní. To dokazuje, že porady jsou na tomto pracovišti efektivním nástrojem efektivní interní komunikace. Dále respondenti uváděli, že je pro ně efektivnější komunikovat se svým nadřízeným osobně, tedy „tváří v tvář“, než využívat elektronickou komunikaci, tedy pomocí e-mailu. Takto odpovídala naprostá většina dotazovaných, pouze v jednom případě byl názor opačný a v jednom případě respondent nedokázal tyto dvě možnosti posoudit.

V organizacích se často vyskytují problémy, které brání v komunikaci, komplikují ji nebo ji znehodnocují. Není tedy vytvořeno správné „klima“ pro efektivně probíhající komunikaci. Jeden z problémů, který může nastat je ten, že nadřízený nemá dostatek informací, které po něm jeho podřízení vyžadují. Tato bariéra ale ve zkoumaném podniku zdaleka nehrozí. Na tom se shodli, až na výjimku, všichni dotazovaní. Situace, kdy nadřízený není schopen rozpoznat, které informace od něho jeho podřízení očekávají, se podle dotazovaných na jejich pracovišti nevyskytuje, což samozřejmě také vyplynulo z jejich kladných odpovědí. Naprosto chvályhodného výsledku dosáhla v průzkumu otázka, týkající se empatie či nedůvěry vedoucích vůči svým podřízeným. Všichni respondenti odpověděli, že jejich nadřízení rozhodně nemají špatný osobní vztah k jejím osobám. Lze tedy říci, že morální charakter, tedy schopnost a dovednost člověka respektovat etické principy a jednat ve shodě s nimi, je na zkoumaném pracovišti manažery dodržován.

Respondenti v průzkumu uvedli, že pracovní informace dostávají především od svých nadřízených, což je v naprostém pořádku. Avšak byly zaznamenány také opačné názory



respondentů, kteří zmínili, že jsou spíše informováni svými kolegy, než svým vedoucím. Vedoucí by se tedy měli snažit zabraňovat situacím, které by mohly vést ke zmíněnému problému a naopak postarat se o to, aby se nestalo, že jeden ze zaměstnanců dostane informací moc a druhý zase žádné. Neinformovaný pracovník by tedy byl nucen obrátit se na svého kolegu, který ale nemusí mít tak kvalitní a věcné informace, jako vedoucí.

Ukázalo se, že většina respondentů informuje svého nadřízeného o postupu plnění svých úkolů. Ale jsou i tací, kteří zprávy o stavu zadaného úkolu nepodávají. Průzkum odhalil asi největší mezeru právě v této zpětné vazbě. Aby návratnost informací a tedy zpětná vazba byla účinná, je třeba, aby manažeři dali svým podřízeným signál, že je důležité, aby je o postupech plnění úkolů informovali. Protože pokud by nastala situace, že se plnění úkolů neubírá tak, jak by mělo, bylo by možné, díky včasnému zpozorování rychle zasáhnout a pokračovat správným směrem. Tento obranný manévr by pak mohl zabránit mnoha nepříjemným situacím.

Výborných výsledků bylo dosaženo v případě možnosti informovat nadřízené o problémech, vniklých na pracovišti. Nebyla zaznamenána jediná negativní odpověď a tedy všichni respondenti tuto možnost mají. Manažerům se tak nabízí dobrý přehled o tom, co se na jejich pracovišti děje. Dotazovaní dále uvedli, že svým vedoucím poskytují návrhy na řešení těchto problémů a také to, že nadřízení jejich připomínky a návrhy k řešení problémových situací berou při rozhodování v úvahu, což svědčí o vzájemném respektování a uznávání obou stran. Tento přístup manažerů je velmi prospěšný pro celkovou komunikaci, protože je to jakási výzva pro řadové zaměstnance, kteří se kromě plnění zadaných úkolů, mohou zapojit do řešení problémových stavů s pocitem, že jejich návrhy a doporučení nebudou brány na lehkou váhu. To vše jim dodá pocit, že jsou plnohodnotnými členy pracovního týmu.

## 5. Závěr

Cílem této práce bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve vybrané firmě a odhalit tak případné nedostatky v komunikaci mezi podřízenými a vedoucími pracovníky a navrhnout možné řešení, jak tyto bariéry odstranit.

Technikou, kterou jsem získávala empirická data o názorech respondentů, byl dotazník. Byl sestaven na základě mých teoretických znalostí a koncipován tak, aby odkryl možné problémy v interní komunikaci. Průzkumu se účastnili zaměstnanci centrály vybrané organizace, ve které se stabilně nachází 18 řadových zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla 94%, která mi společně s teoretickými základy, získanými studiem odborné literatury, pomohla zpracovat a analyzovat získané informace.

Z analýzy získaných dat bylo zjištěno, že v tomto podniku komunikace mezi řadovými zaměstnanci a nadřízenými funguje takřka bez obtíží, což je samozřejmě pro manažery uspokojivé zjištění. Protože průzkumem nebyl zjištěn žádný znatelný problém, tak i přesto, aby komunikace byla přece jen efektivnější, jsem i z malých nedostatků navrhla opatření, které by mohlo pomoci tyto „mouchy“ odstranit a ještě tak zdokonalit vzájemnou komunikaci na pracovišti. Domnívám se, že cíl mé bakalářské práce byl tedy splněn.

## Seznam použité literatury

### Knihy:

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie v řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.

DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

NEWSTROM, John, W.; DAVIS, Keith. *Organizational Behavior*. 10<sup>th</sup> ed. London: McGrawHill, 1997. 540 s. ISBN 0-07-046504-5.

NOVÝ, Ivan a kol. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 221 s. ISBN 80-7169-433-9.

SURYNEK, Alois; KOMÁRKOVÁ, Růžena; KAŠPAROVÁ, Eva. *Základy sociologického průzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

TUBBS, Stewart L.; MOSS, Sylvia. *Human Communication*. 6<sup>th</sup> ed. London: McGrawHill, 1991. 446 s. ISBN 0-07-065404-2.

### Ostatní:

Interní materiály společnosti XY

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2010

.....

Lenka Štalzerová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Vodárenská 5a, Opava 7, 747 07

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Tabulka souhrnných výsledků průzkumu

### Dotazník

Vážení respondenti,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí dotazníkového průzkumu. Následující dotazník je zaměřen na zjištění spokojenosti s komunikací na Vašem pracovišti. Z výsledků průzkumu bude možné navrhnout opatření, která by komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným na pracovišti usnadnila či zlepšila. Dotazník je naprosto anonymní a nadřízený bude seznámen pouze s výsledky a doporučeními.

U každé otázky vyberte a v daném políčku **zakřížkujte jednu vhodnou odpověď**, která vždy odpovídá určitému číslu. Tato čísla znamenají:

4	3	2	1	0
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu posoudit

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí				
		4	3	2	1	0
1.	Jste celkově spokojen/a s formální komunikací na Vašem pracovišti?					
2.	Jste spokojen/a s tím, jak Vás informuje Váš nadřízený?					
3.	Dostáváte od Vašeho nařízeného potřebné množství informací k výkonu své práce?					
4.	Dostáváte od Vašeho nadřízeného kvalitní informace (jsou pravdivé, srozumitelné, jednoznačné)?					
5.	Dostáváte od Vašeho nadřízeného informace včas?					
6.	Projevuje Váš nadřízený zájem o efektivní komunikaci s Vámi?					
7.	Umí Váš nadřízený naslouchat problémům, které v práci máte?					
8.	Dokáže Váš nadřízený projevít spokojenost s Vaší prací (pochválit, povzbudit apod.)?					
9.	Dokáže Váš nadřízený projevít nespokojenost v Vaší práci (pokárat, zkritizovat apod.)?					
10.	Má Váš nadřízený dostatek času na komunikaci s Vámi?					
11.	Jste spokojen/a s tím, jak Váš nadřízený využívá porady pro informování svých podřízených?					

12.	Je pro Vás efektivnější osobní komunikace než komunikace pomocí e-mailu?					
13.	Komplikují komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi či s dalšími jeho podřízenými následující problémy?					
13.1.	Nadřízený nemá dostatek informací, které po něm požadujete.					
13.2.	Nadřízený není schopen rozpoznat, které informace od něho očekáváte.					
13.3.	Nadřízený nemá čas s Vámi komunikovat.					
13.4.	Nadřízený k Vám má špatný osobní vztah (lhostejnost, antipatie, nedůvěra apod.).					
14.	Stává se, že více pracovních informací než od svého nadřízeného dostáváte od svých kolegů?					
15.	Informujete svého nadřízeného o tom, jak postupujete v plnění svých pracovních úkolů?					
16.	Máte možnost informovat Vašeho nadřízeného o problémech, vzniklých na pracovišti?					
17.	Informujete svého nadřízeného o vlastních nápadech na řešení těchto problémů?					
18.	Domníváte se, že nadřízený bere v úvahu při rozhodování Vaše připomínky a názory k řešení těchto problémů?					

Děkuji za čas věnovaný správnému vyplnění dotazníku

Tabulka souhrnných výsledků průzkumu

Číslo otázky	Varianty odpovědí					VAP
	4	3	2	1	0	
1.	8	8	1	0	0	3,4
2.	9	8	0	0	0	3,5
3.	7	9	1	0	0	3,4
4.	12	5	0	0	0	3,7
5.	8	7	2	0	0	3,4
6.	13	4	0	0	0	3,8
7.	13	4	0	0	0	3,8
8.	7	9	0	1	0	3,3
9.	6	10	0	0	1	3,4
10.	5	9	2	0	1	3,2
11.	7	7	1	0	2	3,4
12.	6	9	1	0	1	3,3
13.1.	0	0	6	10	1	1,4
13.2.	0	0	2	15	0	1,1
13.3.	0	2	3	12	0	1,4
13.4.	0	0	0	17	0	1,0
14.	0	2	5	10	0	1,5
15.	4	9	4	0	0	3,0
16.	15	2	0	0	0	3,9
17.	7	8	2	0	0	3,3
18.	10	6	1	0	0	3,5